



HAL
open science

Comment croire en la formation des dirigeants ?

Luc Benoit-Cattin, Dominique Poiroux

► **To cite this version:**

Luc Benoit-Cattin, Dominique Poiroux. Comment croire en la formation des dirigeants ?. Sciences de l'Homme et Société. 1989. hal-01808216

HAL Id: hal-01808216

<https://minesparis-psl.hal.science/hal-01808216>

Submitted on 5 Jun 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



[248]

Comment croire
en
la formation des dirigeants ?

Mémoire de troisième année à l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris

Luc BENOIT-CATTIN

Dominique POIROUX

Consultation
sur place



[578]

Consultation
ent place

Avant-propos

Nous tenons tout particulièrement à remercier le pilote de ce mémoire, Michel Berry, directeur du Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique, qui a enrichi et stimulé notre réflexion tout au long de l'année.

Nous tenons également à exprimer notre gratitude à la Fondation de l'Ecole Polytechnique pour le soutien précieux que ses membres nous ont apporté; nos remerciements vont tout particulièrement à Claude Maury et au personnel du CEFI dont la contribution matérielle a été fort appréciée.

Enfin, nos remerciements vont aux différents acteurs impliqués dans la formation continue et qui ont bien voulu nous faire profiter de leurs riches expériences: cadres et dirigeants de groupes industriels, responsables et professeurs d'organismes de formation, consultants et experts..., dont la liste est jointe ci-après.

Luc BENOIT-CATTIN

Dominique POIROUX



Sommaire

Introduction

Première partie : L'entreprise et ses élites

- I Qu'est-ce qu'un manager ?
- II Le repérage et la sélection des élites
- III Les ambitions de la formation interne

Deuxième partie : La carte de l'offre externe

- I Quel enjeu pour l'offre externe ?
- II L'offre apparente
- III Les ressorts cachés de l'offre
- IV Les coulisses des organismes de formation

Troisième partie : Les polytechniciens et la formation continue

- I 300 polytechniciens nous ont répondu : qui sont-ils ?
- II Le souvenir de leur dernière formation
- III Qu'est-ce qui les motive ?
- IV Quel contenu privilégier ?
- V Quelle formule adopter ?

Conclusion

Liste des personnes rencontrées

- 5 -

M.	Aykaç	, membre du collège professoral de l'International management institute (IMI)
M.	Benoît	, Centre de Recherche des Chefs d'Entreprise (CRC)
M.	Beziaux	, membre de l'Association des Conseillers de Synthèse
M.	Chenevier	, ancien président du centre de recherches et d'études des chefs d'entreprise (CRC)
M.	Collomb	, président Lafarge Coppée
M.	Coulmy	, ancien directeur du centre des Hautes Etudes de l'Armement (CHEAR)
M.	Couveinhes	, président Le Fer Blanc (Usinor)
M.	Cutzy	, secrétaire général de la Fondation nat. pour l'enseignement de la gestion (FNEGE)
M.	Dambrine	, ANRT
M.	Duchene	, directeur associé Mac Kinsey
M.	Dupard	, gérant associé de TASA
Mme	Dupoux-Couturier	, directrice du Centre d'études et de formation aux réalités internationales (CEFRI)
M.	Egli	, directeur du Campus Thomson
M.	Erulin	, directeur des cadres d'IBM France
M.	Geffroy	, service formation de Saint Gobain
M.	Gentil	, directeur Entreprise et Personnel
M.	Gérin	, directeur Lyonnaise Communication
M.	Gilbert	, membre du collège professoral de l'Imede
M.	Hubault	, ancien directeur de l'Ecole des Cadres d'Elf Aquitaine
M.	Jarosson	, CNPF
M.	Jeannest	, directeur Derly International
M.	Jenny	, directeur associé de l'International management institute (IMI)
M.	Kervern	, conseiller du président de l'Union des assurances de Paris (UAP)
M.	Landier	, Institut de l'Entreprise
M.	Lasfargue	, directeur d'IFG Technologies
M.	Lebeaux	, AJC (conseil de direction)
M.	Le Gorrec	, directeur des Ressources Humaines d'Electricité de France
M.	Lenain	, directeur général BSN
M.	Lesourne	, professeur CNAM
M.	Loos	, direction scientifique de Rhône-Poulenc
M.	Marseille	, Médiafrance
M.	Martinet	, directeur à la CEGOS
M.	Métois	, Cie Gal Accumulateurs
M.	Michaud	, directeur adj. CEDEP (cent. europ. de l'éduc. permanente)
M.	Morel	, directeur adjoint formation de Renault
M.	Morin	, ancien directeur des affaires sociales de Thomson
Mme	Nora	, responsable Formation Continue de l'Ecole Polytechnique
M.	Périer	, directeur du Plan de la société Atochem
M.	Pistre	, ancien chef du service du conseil général des Mines
M.	Ranque	, Thomson CSF
M.	Richard	, directeur associé Peat Marwick
Mme	Rolland	, directrice générale adj. de l'Institut Français de Gestion
M.	Selig	, directeur de l'éducation de l'Insead
M.	Taucher	, membre du collège professoral de l'Imede
Mme	Théophile	, responsable de la formation interne du groupe Bull
M.	Vandermerwe	, membre du collège professoral de l'IMI
M.	Vivien	, directeur des cadres du groupe Péchiney
M.	Von Rohr	, directrice du marketing de l'Imede
M.	Vulliez	, directeur à la Chambre de commerce et d'industrie de Paris
M.	Waneck	, Saint Gobain
M.	Zeiswiller	, directeur du Centre de perfectionnement aux affaires (CPA)

Introduction

Dans "La République", Platon décrit avec précision le *Cursus Studiorum* des futurs chefs de la Cité. Une première sélection retiendra les plus fermes et les plus courageux, les caractères nobles et forts, et aussi, autant qu'il se peut, les plus beaux. Mais ces jeunes gens devront aussi manifester des dispositions pour l'éducation que les maîtres veulent leur donner : mémoire, constance dans toute espèce de travail, facilité à apprendre et pénétration pour les sciences. Après avoir reçu leurs premiers honneurs, et ce à l'âge de vingt ans, les plus performants se verront proposer pendant dix ans un enseignement complet de sciences (calcul, géométrie, science des volumes, astronomie et enfin, harmonie musicale). A trente ans, les plus solides accéderont à la discipline suprême, la dialectique, qui leur sera enseignée durant cinq ans. Mais les voies d'accès à la vérité une fois révélées, les meilleurs éléments devront retourner dans la Caverne pendant quinze ans avant d'accéder, s'ils sont restés brillants, au rang de chefs de la Cité platonicienne. Ainsi jusqu'à cinquante ans, ils devront se frotter à la pratique afin de ne pas prendre de retard sur le plan de l'expérience.

Nous sommes frappés de l'actualité de tels écrits : la force de caractère est bien, selon de nombreux dirigeants, la ressource la plus rare, celle qui tôt ou tard révélera le vrai chef. La formation permet quant à elle de façonner le futur dirigeant, et du même coup, de le sélectionner, par exemple, sur sa capacité à l'abstraction, son ardeur au travail, son aptitude à assimiler les disciplines que les responsables en place estiment utiles.

Cependant, le monde d'aujourd'hui est plus complexe, plus incertain, plus désordonné qu'à l'époque de Platon. Aussi, si l'on en croit les discours, le futur chef de la Cité devra s'extraire périodiquement de la caverne entre trente-cinq et cinquante ans pour apprendre par exemple à maîtriser les changements technologiques et adopter une politique d'innovation permanente. C'est notamment ce que soutient Antoine Riboud dans son

"Rapport au Premier Ministre" en soulignant que les dirigeants français sont directement concernés par le "manque de flexibilité de nos organisations et la crise du management français".

Parallèlement à ces discours de plus en plus médiatisés se développe un marché de la formation, actif si l'on en juge par la prolifération de publicités qu'un dirigeant trouve dans son courrier quotidien.

Ce foisonnement est-il signe de richesse ou de désarroi ? Certaines mauvaises langues assurent que, malgré leurs beaux discours, les chefs ne montrent pas l'exemple.

Pour trancher ce débat, nous avons voulu cerner la logique des relations entre l'offre et la demande de formation pour le segment des cadres à vocation managériale d'âge compris entre trente-cinq et quarante-cinq ans. C'est dans cette tranche d'âge, en effet, que les formations initiales sont peu à peu obliérées par le cursus du cadre - elles réapparaissent vers cinquante ans pour le top-management de par la raréfaction des postes - et que les élites de l'entreprise pourraient trouver dans la formation continue un nouvel enjeu de carrière. D'autant que se joue alors l'accession aux plus hautes responsabilités au sein des entreprises françaises.

Nous avons donc approfondi les liens entre l'entreprise et ses élites avant de percer les mystères des organismes de formation.

Enfin, parce qu'ils sont parmi les plus capés du système français, et donc a priori réticents à suivre une formation continue, nous avons sondé onze promotions de polytechniciens pour connaître leurs motivations et leurs désirs en la matière : trois cents d'entre eux nous ont donné leur avis.

Première partie :

l'entreprise et ses élites

I. Qu'est-ce qu'un manager ?

Qu'est-ce qu'un manager? Voici une question préliminaire indispensable qui a déjà donné lieu à une littérature abondante.

Est-ce l'homme à poigne de plus de soixante ans qui a vécu l'époque de la reconstruction ? N'est-ce pas aussi ce décideur éclairé dans la force de l'âge qui s'est lancé dans la carrière au moment où la recherche opérationnelle était à la mode ? N'est-ce pas plutôt ce négociateur de quarante ans qui a su mieux que quiconque développer ses qualités d'écoute et d'anticipation pendant la crise ?

Ces tempéraments différents cachent une réalité complexe, que reflète aussi l'évolution du vocabulaire managérial depuis trente ans. Le bâtisseur de l'après-guerre a laissé place au gestionnaire des années 60, puis à l'entrepreneur des années 80. Claude Bébéar, Président d'AXA, était ainsi sacré par le jury de *L'Expansion* manager de l'année 88 pour ses qualités d'entrepreneur...

1/ La variété des approches

Les biographies de patrons, intéressantes pour l'historien ou le psychologue, ne peuvent dissiper le mystère qui entoure les grands hommes qu'elles décrivent sans risque de les désacraliser.

Aussi doit-on se retourner, pour des approches objectives, vers des travaux plus scientifiques, dont le détail et les références sont explicités en annexe 1.

Le dirigeant nous apparaît tour à tour comme un décideur, puis comme un homme de pouvoir ou d'influence. Pour cette dernière catégorie, citons l'Ecole du commandement efficace, d'où émerge notamment le management participatif. Le cas de Michel Hidalgo, commenté par Gilles Amado dans le n°11 de *Gérer et Comprendre*, montre par exemple comment une personne d'apparence discrète peut se transformer en peu de temps en un leader charismatique et révéler un potentiel jusque là inexprimé.

L'Ecole de l'activité du leader propose quant à elle une analyse systématique du travail quotidien du manager. La méthode de recherche la plus classique est celle de l'agenda, explorée avec succès par Anne Lauvergeon et Jean-Luc Delpuch (1).

De l'analyse de l'agenda, il ressort que le temps du cadre est compté et qu'il travaille beaucoup en réaction à des stimulus extérieurs. Par ailleurs, sur le grand nombre de sujets qu'il traite quotidiennement, il ne mène véritablement une réflexion de fond que sur deux ou trois. Aussi comprend-on l'intérêt de toute formation qui lui donnerait des points de repère et lui permettrait dès lors de réagir rapidement et efficacement aux sollicitations dont il est l'objet.

Au delà du comportement émotionnel du dirigeant, l'analyse systématique de son travail quotidien permet de dégager les missions qu'il assume. Dans *Le Manager au Quotidien*, Mintzberg ébauche ainsi un modèle général du manager dont l'avantage est d'englober les approches précédentes, trop souvent fragmentaires. Il décompose le travail du chef en dix rôles regroupés autour de trois catégories: les rôles interpersonnels, les rôles liés à l'information, les rôles décisionnels. Ce travail d'ethnologue, détaillé en annexe 1, met en évidence certains rôles jusque-là peu reconnus ou insuffisamment analysés par la littérature, notamment ceux d'agent de liaison, de répartiteur de ressources et de négociateur.

Cette présentation du travail du cadre reste cependant une façade lisse d'où n'émerge aucune hiérarchie entre ses différentes missions. Celle-ci apparaît en revanche lorsque les dirigeants sont invités à s'exprimer sur leurs activités.

(1) J.L. Delpuch et A. Lauvergeon: "Sur les traces des dirigeants"

2/ Qu'en pensent les dirigeants ?

Une étude menée par la SOFRES auprès de trois cents dirigeants des plus grandes entreprises européennes permet de dégager une opinion relativement consensuelle sur les missions essentielles du chef d'entreprise.

Quelle que soit la nationalité d'origine se distinguent trois préoccupations majeures:

- Le choix et la mobilisation des hommes est mis en avant par 88 % des responsables interrogés,
- La définition des objectifs et des finalités de l'entreprise recueille aussi un score flatteur : 71 %,
- La conception des stratégies enfin est un enjeu partagé par 61 % de cette élite européenne.

A travers cette étude, les chefs d'entreprise soulignent le poids essentiel de trois des dix rôles définis par Mintzberg : Le leader, le répartiteur de ressources et l'entrepreneur.

Certes, les réponses sont biaisées, car les décideurs interrogés devaient se déterminer à partir de dix propositions précisées au départ et qui ne renvoyaient pas toutes à la typologie décrite par Mintzberg. Cependant, lorsque les dirigeants citent spontanément les rôles relevant typiquement du métier qu'ils exercent, les mots qui reviennent le plus souvent (stratège, chargé du choix et du suivi des cadres, organisateur) rappellent peu ou prou les rôles précédents. Plus finement, il se dégage des familles de rôles cités simultanément et qui correspondent à des conceptions typiques du métier de dirigeant : l'entrepreneur, l'animateur, le décideur (2).

L'étape suivante la plus logique est de déterminer le profil-type d'un dirigeant d'entreprise à partir de l'ensemble des missions qui lui sont dévolues puisqu'elles semblent faire l'objet d'un réel consensus.

3/ Existe-t-il un profil de dirigeant ?

A ce stade, l'objet qu'on croyait pouvoir discerner de façon simple échappe rapidement à une approche systématique.

(2) Enquête de A. Lauvergeon et J.L. Delpuech explicitée dans le n°2 de *Gérer et Comprendre*

LES MISSIONS DES DIRIGEANTS EUROPEENS

	Ensemble	France	Béné-lux	Grande Bretagne	Allemagne de l'Ouest	Espagne	Italie
- Choisir et mobiliser les hommes	88	96	90	96	73	87	85
- Définir les objectifs et les finalités de l'entreprise	71	73	61	68	75	71	79
- Concevoir les stratégies	62	55	49	66	69	76	56

- Gérer l'équilibre financier de l'entreprise	51	41	53	49	57	42	62
- Définir les structures, l'organisation et les procédures de l'entreprise	43	34	41	40	49	42	53
- Incarner à l'extérieur l'image de l'entreprise	20	25	29	19	10	26	9

- Faire évoluer l'environnement	8	6	10	17	4	8	3
- Négocier avec les principaux actionnaires de l'entreprise	6	13	4	6	6	0	9
- Gérer la relation avec les syndicats	6	1	10	7	0	5	15
- Tisser des relations privilégiées avec les pouvoirs publics	3	2	0	2	8	3	3

Anne Lauvergeon et Jean-Luc Delpuech élaborent certes un modèle de sphères d'activités, dont l'importance et les recoupements traduisent des caractères et font émerger des profils de chefs d'entreprise. Mais, le jeu de ces sphères est tellement varié qu'aucune illusion ne peut être entretenue sur l'existence d'un profil étalon.

Mintzberg, quant à lui, suggère huit ensembles fondamentaux d'aptitudes qu'il conviendrait de développer pour devenir un bon manager (cf. annexe 1). Ce profil d'aptitudes idéal trouve cependant des limites dans la pratique, car l'approche de Mintzberg est très liée à la vision américaine du manager : le chef américain est voué à l'accomplissement d'une mission au contenu défini par avance. Cette optique n'est pas partagée dans tous les pays, et notamment en France, où le chef ne se contente pas d'appliquer des règles mais organise le jeu autour de ces règles et voit son domaine d'influence varier en fonction de sa personnalité.

Sans compter que les processus de légitimation des chefs s'inspirent de cultures très différentes de part et d'autre de l'Atlantique. La formation initiale pèse par exemple d'un poids considérable dans la sélection et le repérage des managers des grandes entreprises françaises. Dans "Les 200 ou comment devient-on un grand patron", Michel Bauer notait ainsi que 50 % des dirigeants des deux cents plus grandes entreprises françaises avaient suivi une formation initiale dans une école de première catégorie de notre système éducatif, c'est-à-dire l'X, Centrale, l'ENA, HEC, les Ponts et Chaussées, les Mines, l'ESSEC... Ce chiffre permet de mesurer l'éloignement de la culture managériale française du mythe du self-made man américain.

Comme le remarque d'Iribarne dans *"la logique de l'honneur"*, l'ensemble des règles d'une société (au sens large) se forment hors de l'entreprise. Les multinationales doivent ainsi s'accommoder des logiques différentes à l'œuvre dans les pays où leurs filiales sont présentes, même lorsque la culture de la maison-mère est très affirmée. Comme nous le verrons par la suite, IBM doit par exemple compter en France sur une forte proportion de cadres issus des écoles de première catégorie parmi ses éléments les plus prometteurs.

Sur la question du profil, les entreprises elles-mêmes ne tiennent pas un discours unanime. Au sein de la Royal Dutch Shell, le potentiel des cadres est évalué à partir d'une grille de dix critères résumés en annexe 2,

où se distingue notamment l'"hélicoptère view", cette aptitude à prendre de la hauteur et à intégrer les problèmes dans un contexte élargi.

Dans d'autres groupes, les responsables estiment que cette grille offre peu de perspectives car elle ne fait que confirmer l'impression favorable donnée par les meilleurs éléments, mais ne peut servir d'aide à la décision pour les cadres de l'entreprise situés "dans le milieu du tableau", pour lesquels les décisions d'avancement seront de toutes façons effectuées en fonction de critères non objectifs. IBM préfère par exemple se concentrer sur des critères plus restreints en nombre et d'évaluation plus informelle. Le géant de l'informatique souhaite ainsi des managers qui mobilisent une énergie vitale importante et qui savent la transmettre. Il entend par ailleurs développer chez ses futurs responsables cette vue hélicoptère, déjà citée pour Shell, qui suppose une connaissance approfondie de l'entreprise.

L'écho est encore différent chez nos trois cents dirigeants européens interrogés par la SOFRES. Parmi les qualités recherchées, deux se détachent avec plus de 70 % des citations :

- la capacité d'imagination et d'anticipation,
- la capacité d'écoute et de dialogue.

L'énergie vitale, si chère à IBM, est reléguée au sixième rang des préoccupations des managers de l'échantillon; cette qualité n'étant citée que par 23 % d'entre eux (cf. annexe 2).

Si la question du profil n'est pas un serpent de mer, elle donne néanmoins lieu à des réponses très variées, dont la teneur est parfois surprenante. Ainsi, celle de cette grande entreprise qui, après enquête, n'a découvert qu'une caractéristique commune à quarante de ses managers : une reconnaissance admirative pour leur premier chef hiérarchique.

Au delà de ces aspects anecdotiques et embarrassés, cette réponse met en lumière un point fondamental unanimement partagé : c'est sur le tas que les aptitudes pourront se révéler, ce qui nécessite de l'encadrement une vigilance constante vis à vis des jeunes recrues pour repérer rapidement les meilleures d'entre elles. D'où l'importance du premier chef hiérarchique...

II. Le repérage et la sélection des élites

Les cadres jugés capables de parvenir à un poste de dirigeant ou de brûler des étapes de carrière quelle que soit leur responsabilité du moment font l'objet d'un suivi particulier au sein de l'entreprise. Ils sont souvent qualifiés de "hauts potentiels"(H.P.).

Pour mieux comprendre la manière dont ces cadres sont identifiés et gérés, nous avons visité un large éventail d'entreprises, des plus avancées à celles qui se posent encore des questions.

1/ Les tables du chef

Le système de gestion idéal vers lequel tendent la plupart des entreprises part du sommet par le biais des tables de remplacement de l'équipe dirigeante.

a) Le principe des viviers en cascade

Pour chaque poste stratégique ou d'intérêt vital, un fidèle du président prévoit des successeurs en cas de départ inopiné du titulaire ou de suite programmée. A cette liste s'ajoute parfois le nom d'un cadre plus jeune, pour lequel le poste est envisagé à plus long terme. L'ensemble constitue un premier vivier de cadres, dont le volume est en général trois fois celui des postes-clés (3). L'importance du "directeur des cadres" qui le gère et son pouvoir d'influence sont une première indication de l'intérêt porté par la présidence au problème des successions.

Un deuxième réservoir regroupe les managers, identifiés dans les cinq à dix ans après leur début de carrière et qui confirment leur potentiel dans des postes d'encadrement. Le rapport entre les postes-clés et ce deuxième vivier est cette fois de 1 à 10.

La mise en place de ces viviers et d'une gestion rigoureuse des carrières pour les cadres de haut niveau, telle que nous allons la décrire, est pour l'heure encore balbutiante dans bon nombre d'entreprises européennes. Le sondage SOFRES précédemment évoqué, qui concernait des entreprises de taille respectable, donne une première indication: plus d'une entreprise sur deux de l'échantillon constitué ne dispose pas d'un système de gestion spécifique des hauts potentiels. Par ailleurs, l'existence de listes de cadres de haut niveau ne garantit pas leur mise à jour régulière et n'empêche pas toujours les luttes d'influence ou les arbitrages de dernière minute

(3) Chez IBM France, 100 noms sont ainsi prévus pour trente postes-clés

lorsqu'un poste convoité se libère.

b) Sélection des potentiels et renouvellement des viviers

La première faille du système réside dans la tournure trop souvent conventionnelle que revêt l'entretien annuel d'évaluation. C'est en effet à partir de cet entretien que s'effectue l'identification des potentiels et on conçoit que l'échange de simples propos courtois n'y contribue pas.

A l'inverse, les entreprises de référence que sont Shell ou IBM, imitées par quelques rares groupes français, insistent sur ces moments privilégiés pour les cadres, au cours desquels les différents aspects de leur poste du moment, leurs possibilités de développement, leurs besoins de formation et leurs souhaits pour l'avenir sont amplement discutés. La détection des potentiels est alors un enjeu qui concerne tous les échelons de la hiérarchie et qui, pour les jeunes recrues, doit s'effectuer dans les cinq ans après l'embauche, de façon à ne pas laisser les talents en sommeil. Il n'est pas toujours aisé d'inciter les responsables d'unité à cette détection, car elle se traduit souvent par le départ de leurs meilleurs éléments, appelés à prendre de nouvelles responsabilités au sein d'un autre service. Pour éviter un phénomène de retenue à la source qui serait préjudiciable à l'intérêt collectif, certains groupes comme IBM vont jusqu'à prendre en compte dans leurs critères de jugement l'aptitude au repérage et au développement des potentiels.

Un comité de carrière, présidé par une des plus hautes autorités de l'entreprise, se réunit régulièrement pour superviser ce processus et analyser de façon détaillée la composition du premier vivier, celui qui donne accès aux postes-clés de la société. Ainsi, après examen des progrès réalisés, les cadres de haut niveau se voient confier de nouveaux défis. Dans certains cas, des personnes qui offraient un potentiel très prometteur s'épuisent vite; alors que d'autres se révèlent plus tardivement. Dans les deux cas, le processus d'évaluation permet en théorie de déceler ce changement et d'ajuster la courbe de carrière en conséquence. Le taux de renouvellement des viviers, estimé à 10 % chez IBM France par exemple, permet de mesurer l'ampleur de ces corrections.

La composition de ces viviers est, à d'autres égards, intéressante. Comme au sein des équipes dirigeantes des deux cents plus grandes entreprises françaises, la proportion de H.P. issus des écoles de première catégorie de notre système éducatif est voisine de 50 %, et ce même chez

IBM-France, archétype de l'entreprise anglosaxonne qui privilégie les parcours internes; preuve d'une certaine inertie de ce système mais, d'une certaine manière aussi, de son efficience...

c) Comment conserver les meilleurs ?

"Il ne suffit plus d'embaucher les meilleurs", c'est la remarque embarrassée que nous a formulé le directeur des cadres d'un grand groupe français, qui voit le turn-over de ses jeunes ingénieurs s'accroître sous la pression des salaires proposés par le marché. Cette défection touche aussi les groupes anglosaxons et prend une place de plus en plus importante parmi les préoccupations de leurs dirigeants, qui regardent avec envie les patrons japonais qui peuvent, quant à eux, compter sur l'esprit de famille et la loyauté de leurs collaborateurs. Le directeur commercial d'une gamme de produits IBM nous confiait que sur 400 cadres annuellement embauchés, 100 quittaient la compagnie rapidement, parmi lesquels 50 donnaient pourtant pleine satisfaction. Ces chiffres permettent de relativiser l'accusation de "casse" si souvent formulée à l'encontre des entreprises françaises, dans la mesure où les anglosaxons sont également touchés par ce phénomène malgré des politiques très strictes destinées à motiver leur personnel:

- ils ne recrutent qu'exceptionnellement à l'extérieur des personnes destinées à de très hautes fonctions;
- ils fixent un âge limite pour le départ à la retraite, respecté quel que soit le poste occupé au sein du groupe;
- ils privilégient les salaires plutôt que les primes, avantages en nature ou systèmes d'intéressement de façon à ce que les rémunérations reflètent le niveau de responsabilité.

A l'inverse, certains groupes français ne retiennent par exemple aucune position dogmatique contre le "parachutage" de cadres de haut niveau, considéré comme un enrichissement de la culture interne de l'entreprise. De là à considérer que les plans de carrière sont vagues ou hypothétiques, il n'y a qu'un pas que certains franchissent un peu rapidement. S'il est vrai que le parachutage se superpose souvent à une gestion lacunaire des hauts potentiels, certaines entreprises françaises comme EDF ou Lafarge Coppée, dont la composition des équipes dirigeantes reflète une politique d'ouverture vers l'extérieur, n'en gère pas moins de façon précise le

parcours d'expérience de leurs hauts potentiels.

Car, là encore, il ne suffit plus d'embaucher puis d'identifier les meilleurs. De par son principe, la détermination des potentiels est un pari sur le futur. Il convient donc de vérifier rapidement la qualité de nos élites et de stimuler leurs aptitudes.

2/ La gestion du parcours d'obstacle

Comme nous l'a confié l'un de ces hauts potentiels: "Le management, c'est comme la guerre, un art simple mais tout d'exécution". Pour diminuer les risques d'erreur, nos élus sont donc soumis à une forte mobilité.

Ainsi, un manager aura reporté au cours de son début de carrière à plusieurs responsables susceptibles de donner leur avis sur ses aptitudes et se sera préparé à des responsabilités globales en élargissant sa vision de l'entreprise.

Pour démultiplier les effets de cette mobilité, les entreprises la font varier selon plusieurs modes, parfois superposés.

a/ L'alternance staff/line

L'approche la plus répandue consiste à gérer une alternance subtile entre des postes fonctionnels de courte durée (1 à 2 ans) au cours desquels le cadre a juste le temps de se former et des postes opérationnels où lui sont confiés des enjeux particuliers sur une durée significative (3 à 5 ans).

Décomposons par exemple le début de carrière d'un ingénieur commercial chez IBM.

Après un an de formation, où l'on mesure déjà sa capacité à réunir les ressources d'un petit projet, et quatre à cinq ans à un premier poste (gestion d'un gros compte), il est nommé chef de département vente. C'est là, "en première ligne" qu'il est repéré. C'est alors plus un super-expert qu'un manager.

S'il donne satisfaction, il est nommé assistant d'un directeur général

durant dix-huit mois et profite de ce court passage à un poste d'état major pour mieux connaître les rouages de la Compagnie et se faire remarquer par un grand nombre de personnes de niveau élevé.

Une nouvelle responsabilité opérationnelle lui est ensuite confiée : il va diriger une agence (4) pour une durée de trois ans. Il devra alors distribuer des ressources, et arbitrer des conflits dans les départements ventes et le département administratif qu'il supervise. C'est là, "en seconde ligne" qu'il confirme ses qualités.

Le processus se poursuit sur des postes de plus en plus gros et diversifiés. Quelle que soit l'entreprise, les obstacles mis sur la route de notre haut potentiel avant son accession à des postes clés sont de plus en plus délicats à négocier (fermeture d'une usine réputée inflexible...) et les échecs ne sont qu'exceptionnellement admis.

Dans certains groupes, l'accession à des postes clés de l'entreprise est précédée par des passages obligés à des postes de référence. L'analyse des cursus de quatre patrons de SHELL met, par exemple, en évidence l'enjeu que constitue une responsabilité opérationnelle au Nigéria (5).

b/ Une approche plurifonctionnelle

Le cadre peut aussi se voir confier des responsabilités dans des domaines qui ne lui sont pas familiers; ce qui lui permet, outre de relever de nouveaux défis, de disposer de points de repère pour une gestion future qui ne doit pas être du survol. Lorsqu'il atteint, en effet, un poste de direction, le cadre traite avec des interlocuteurs aux fonctions très différentes et doit connaître plusieurs langages : marketing, recherche et développement, finance et gestion, production, vente...; s'il s'est forgé une expérience dans trois ou quatre de ces fonctions, il n'en sera que plus rapide dans ses prises de décision et disponible pour d'autres domaines.

Ce procédé, notamment mis en oeuvre au sein du groupe BSN ou de la Royal Dutch Shell ne convient cependant pas à certaines entreprises dont la stratégie s'appuie plus particulièrement sur un domaine d'élection. Chez l'Oréal, le marketing est ainsi la voie royale; les autres fonctions de l'entreprise, et notamment la production, se donnant pour but "d'assister", selon les mots propres du Directeur Général technique, ce

(4) Il y a quarante agences IBM en France

(5) Les cursus en question sont détaillés en annexe 2

domaine de référence. Chez IBM, la vente reste le meilleur tremplin, tandis que les entreprises à métier technique comme Thomson destinent leurs postes clés à des ingénieurs de production.

c/ La mobilité interbranche

Les groupes les plus en avance tentent de parvenir à la mobilité entre leurs différentes branches d'activités. Ce processus est cependant délicat, car il exige de lutter contre les baronnies de branche qui ont tendance à s'instaurer et qui soumettent les entreprises diversifiées à des forces centrifuges auxquelles se heurtent les souhaits de mobilité.

De plus, certains groupes sont encore marqués par leur métier d'origine auquel, d'ailleurs, les media les identifient souvent: Elf Aquitaine n'est-il pas souvent présenté comme "le premier groupe pétrolier français"? Au grand dam des dirigeants qui ne veulent plus parler de "leur métier", mais de "leurs activités". On conçoit que cette relative hégémonie d'une activité puisse également contrarier les projets de mobilité entre les différentes branches, le métier originel étant alors perçu par les cadres comme le plus propice à se faire repérer. Cette impression est parfois confirmée par l'analyse des cursus de l'équipe dirigeante en place.

Notons enfin que la mobilité est parfois le fruit de la nécessité. Ainsi, la stratégie d'EDF s'est longtemps appuyée sur des directions opérationnelles volontairement indépendantes, alors que les échanges entre directions sont aujourd'hui stimulés par la fin du programme nucléaire, qui se traduit par un sur-effectif de la direction de l'équipement (6).

d/ L'internationalisation des carrières

Les multinationales que nous avons pu observer désignent l'expérience à l'étranger comme un élément-clé de la formation des hauts potentiels, mais rares sont celles dont les postes de haut niveau sont occupés dans une proportion appréciable par des cadres à cursus international. Le cas de Lafarge Coppée, dont le tiers des postes-clés est occupé par des cadres ayant vécu plus de trois ans d'expatriation, est assez exceptionnel. Dans la pratique, l'expatriation s'avère, en effet, difficile à insérer dans le parcours d'expérience du cadre, qui n'est pas assuré d'un poste à sa mesure au retour.

Plus délicate encore est l'intégration de cadres étrangers au sein

(6) D'ici à 1992, l'effectif de l'équipement passera de 6000 à 3000 personnes, le sur-effectif étant absorbé par les autres directions opérationnelles (distribution, production et transport,...

d'équipes de direction françaises. Le président d'un grand groupe français mentionnait ainsi deux tentatives avortées d'internationalisation de son comité exécutif :

- le premier candidat n'avait pu s'intégrer;
- le deuxième avait refusé la proposition car ses perspectives de carrières ultérieures étaient moins favorables que dans une entreprise de son pays.

Selon les entreprises, l'analyse des cursus de cadres promis ou déjà installés à des postes de management général met en évidence plusieurs tendances, qui ne confirment pas toujours les intentions affichées. Il en est de même lorsque les questions posées abordent la place de la formation continue dans le cursus du cadre.

3/ La place de la formation dans le cursus du cadre

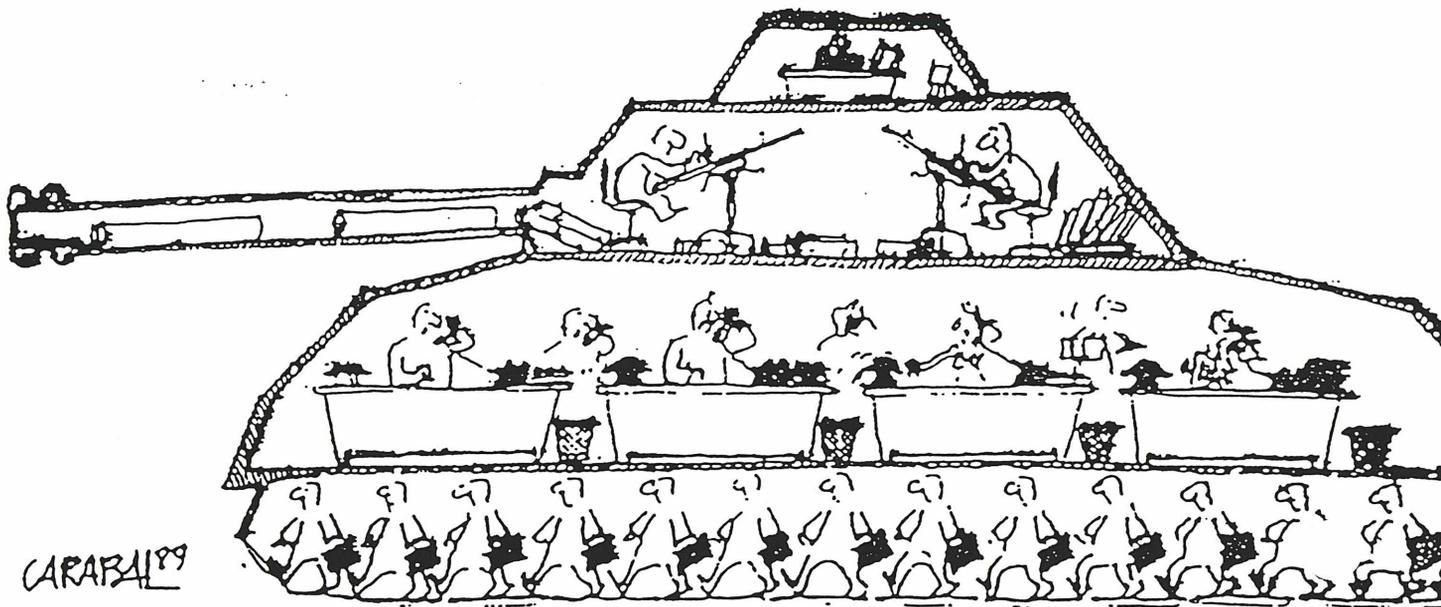
De l'avis de tous, c'est au cours du passage d'une fonction à une autre qu'un recours à la formation est utile.

Les militaires, les premiers, l'ont compris puisque la formation continue est pour eux l'objet d'un véritable enjeu. Même s'ils sortent de Saint-Cyr, nos lieutenants et capitaines espèrent jalonner leur carrière par un passage à l'école de guerre puis à l'IHEDN et au CHEAR.

Les chefs de l'armée entretiennent ainsi leur vigilance et approfondissent leur réflexion stratégique au moment d'accéder aux plus hautes responsabilités.

Cette corrélation entre gestion des carrières et formation continue est beaucoup plus tenue dans le monde de l'entreprise. Après 35 ans, lorsque notre officier de la guerre économique a confirmé les espoirs qu'on mettait en lui, la pratique prend souvent définitivement le pas dans son cursus. Notre sondage auprès de 300 polytechniciens montre que les X ont consacré en général (73 % d'entre eux) moins de quinze jours à leur dernière formation et qu'ils sont prêts, en moyenne, à se former cinq jours par an.... Ceci n'est pas pour nous étonner dans la mesure où les dirigeants européens sont à plus de 80 % hostiles à une interruption longue de carrière pour des besoins de formation (cf. sondage SOFRES en annexe 3).

Les officiers de la guerre économique



Dessin paru dans le Figaro du 28 Mars 1989

Par ailleurs, les réponses de nos 300 polytechniciens rejoignent l'aveu de certains directeurs de ressources humaines : les entreprises n'envoient qu'exceptionnellement leurs cadres en formation dans le but de faire évoluer leur fonction. Interrogés sur leur dernière expérience de formation, les X ne l'ont décrite que dans 7 % des cas comme prévue pour accompagner leur évolution de carrière.

Les politiques de formation des entreprises ne sont donc que rarement adaptées à la gestion des parcours individuels de leurs élites. A l'extrême, certaines entreprises envoient leurs cadres en formation lorsqu'aucun poste à leur mesure n'a pu être libéré... ou encore pour s'en débarrasser élégamment. Pourtant, la formation n'en est pas moins très présente dans les discours et les professions de foi de bien des présidents de grandes entreprises. Et les réalisations d'écoles spéciales internes, d'académies, d'universités d'entreprises se multiplient et s'accélèrent en France depuis le début des années 80 (81: mort de l'Institut Auguste Conte, 81: naissance de l'Ecole des Cadres ELF).

On comprend rapidement que la principale préoccupation de ces entreprises est de former leur encadrement intermédiaire, de la maîtrise aux cadres moyens. Mais la formation qui monte dans les discours s'élève aussi... dans les hiérarchies, et vient s'offrir ou s'imposer à nos managers, hauts potentiels ou dirigeants. Si ce n'est pour accompagner leur carrière, en quoi sont-ils concernés?

III Les ambitions de la formation interne

Le système de sélection et de gestion des hauts potentiels fait parfois défaut ou manque de rigueur dans les grandes entreprises. Les causes en sont multiples; chez certains (ELF par exemple), la diversité des secteurs et des métiers mis en jeu dans le groupe accentue l'effet centrifuge de l'organisation, et rend le suivi des cadres les plus prometteurs difficile pour le pouvoir central. Chez d'autres, ce caractère est accentué par un morcellement dû à de nombreuses implantations régionales (Crédit Agricole par exemple) ou Internationales (ACCOR par exemple).

1/ La formation-repérage

La formation fait alors son entrée dans la vie quotidienne du cadre par une voie un peu détournée du rôle qu'elle s'assigne officiellement. L'organisation de séminaires de formation à vocation élitiste permet de remédier à ces manques en faisant remonter les meilleurs vers le siège.

Directeurs généraux et responsables des ressources humaines défileront

devant ces promotions pour leur expliquer le groupe, leur conter l'entreprise, mais aussi tenter d'y repérer les profils dont ils sont à la recherche.

Les patrons se défendent bien sûr toujours de pratiquer des méthodes aussi subtiles, et soulignent combien il est motivant pour un cadre jugé performant par sa hiérarchie directe de se retrouver avec quelques autres étoiles ou futures étoiles de son entreprise. C'est effectivement pour lui le signe que le prince veille et l'a repéré, que sa valeur est reconnue au sommet même de la hiérarchie et que, même si sa dernière promotion se fait attendre, il aurait peut-être tort d'aller proposer ses services à une autre entreprise.

Plus encore, passer par une formation interne que les chefs d'entreprise ont un jour fréquentée constitue pour un cadre un signe qui participe du processus de légitimation du chef. Certains campus ont ainsi acquis une réputation un peu mythique; les hauts potentiels y entrent fiers d'être parmi les élus, et en ressortent grandis aux yeux de tous si ce n'est aux leurs dans leur vocation de dirigeant.

Certains critiquent de telles méthodes en ce qu'elles seraient particulièrement démotivantes pour ceux qui ne sont pas retenus, et tourneraient un peu vite la tête de quelques ambitieux. Les responsables s'efforcent par suite de maintenir une juste ambiguïté sur la vocation réelle de ces séminaires, par exemple en accentuant d'autres composantes de la formation.

2/ La formation aux métiers

Le professionnalisme est largement valorisé par les patrons qui estiment que s'il est un domaine tangible dans lequel la formation peut apporter quelque chose, c'est celui des ressources de base d'une entreprise. Il convient de disposer des meilleures compétences aussi bien en gestion de trésorerie qu'en finances, en marketing qu'en technique. Ainsi sont nés une Université du verre chez Saint-Gobain, un Institut de la vente chez IBM, ou encore un Institut du Marketing chez l'Oréal ou BSN. Cet investissement de fond s'accompagne bien souvent du recrutement de spécialistes vedettes qui parcourent ainsi plusieurs entreprises à la suite, en augmentant du même coup leur expertise... et leur propre valeur marchande. Il en est ainsi depuis quelques années de ces cadres de haut niveau que sont les directeurs financiers des grandes entreprises.

Chez d'autres qui fabriquent par exemple des produits intermédiaires, il s'agit de mieux intégrer les préoccupations des métiers de leurs clients. Des clubs transversaux sont alors mis en place (automobiles dans la chimie des matières plastiques,...).

Outre les préoccupations liées aux métiers, des sujets techniques d'intérêt général importent de plus en plus pour l'entreprise: la sécurité, l'environnement, la qualité, l'automatisation. Les entreprises lancent dès lors des initiatives de formation qui peuvent prendre la forme de clubs, animés par des cadres de haut niveau.

En somme, l'essentiel de notre population se compose de cadres dont la vocation est résolument multi-fonctionnelle, et qui semblent donc a priori exclus des préoccupations liées aux métiers de base. En fait, il n'en est rien, car les patrons soulignent que la formation ne prend sa véritable dimension que si elle est relayée par tous les étages de la hiérarchie. Ce sont donc bien des cadres dirigeants qui ont en charge d'animer dans les entreprises ces pôles de professionnalisme, d'en tracer les contours et les objectifs, d'en coordonner les initiatives.

Ce sont eux aussi qui choisissent les intervenants, et bien souvent qui planchent devant des cadres plus jeunes. Nombreux sont les interlocuteurs qui nous ont souligné combien il pouvait être formateur de s'impliquer soi-même comme professeur, et d'aucuns n'hésitent pas à voir là le rôle essentiel du cadre dirigeant en matière de formation.

3/ la formation-cohérence

a) Les dirigeants unificateurs

Ce dernier principe du dirigeant-formateur à propos des métiers de base du groupe nous fait toucher du doigt une autre vocation de la formation. En effet, ce n'est pas un hasard si ce sont des opérationnels de très haut niveau qui tiennent les rennes de ces initiatives : il importe que l'ensemble des principes et des méthodes retenus pour chaque métier trouve une cohérence autour de procédures de gestion unifiées. Les dirigeants, qui se trouvent nécessairement au coeur de cette complexité, tentent par des formations adaptées de parvenir à une unité au sein de la diversité des organisations fonctionnelles, territoriales et opérationnelles. Un directeur de la recherche ne pourra ignorer les procédures internes de suivi du personnel ou du contrôle de gestion, un directeur de filiale sera aux prises avec la logique propre d'une force de vente et la complexité de procédures d'investissement.

b) Vers un langage managérial commun

Les premiers concernés par ce type de préoccupations sont donc bien cette fois les cadres à vocation pluri-fonctionnelle, et il importe pour l'entreprise qu'ils parlent tous à peu près le même langage managérial.

Voici plusieurs années, cinq entreprises ont ainsi décidé de fournir à

leurs cadres une vision multifonctionnelle de l'entreprise, en s'associant avec l'INSEAD pour créer le CEDEP (Centre Européen d'Education Permanente). Les entreprises qui participent à cette initiative sont aujourd'hui au nombre de onze. Cet organisme devait permettre à chaque cadre envoyé par son entreprise de mieux percevoir les logiques d'autres fonctions que la sienne, tout en disposant de principes et d'outils méthodologiques relativement unifiés, c'est-à-dire américanisés puisque dérivés de l'enseignement dispensé par le corps professoral de l'INSEAD. Cet objectif est aussi celui du Business Associate Program mis en œuvre par l'Imi de Genève et l'Imede de Lausanne.

Un sondage, effectué sur les participants d'une session du CEDEP en 88, a permis de constater que 10 % seulement des cadres de cet échantillon (7) étaient issus d'écoles de première catégorie, ce qui est loin du taux de 50 % observé dans les viviers de hauts potentiels. En somme, l'observation de cet échantillon semble indiquer que l'encadrement envoyé au CEDEP est certes de qualité, mais plutôt décalé par rapport à la composition réelle des réserves de futurs dirigeants de l'entreprise. On peut supposer que les entreprises prévoient plutôt pour ces derniers des parcours d'obstacles qui permettent peut-être mieux et sans perdre de temps d'accéder à cette vision transversale de l'entreprise tant recherchée.

D'autre part, l'un des groupes d'origine s'est dégagé de ce club d'entreprises après y avoir formé de nombreux cadres. Si la justification officielle est que tous les cadres concernés avaient bénéficié de la formation, on peut aussi estimer que la présence simultanée de plusieurs entreprises dans chaque séminaire ne permettait pas à cette entreprise de développer l'apprentissage de procédures propres, voire d'une culture spécifique. L'entreprise qui s'est ainsi retirée a d'ailleurs mis en place au même moment des formations internes plus adaptées à ses objectifs de cohérence.

4/ La formation-cohésion

Mais cette cohérence dans les procédures, dans les méthodes et les langages des managers ne suffit pas à assurer la cohésion des hommes à l'intérieur d'un grand groupe. Quelle procédure en effet pourrait régler les fructueux échanges d'information entre des cadres dispersés dans le monde et occupant des fonctions très différentes ? Quelle division fonctionnelle chargée des relations internes pourrait à elle seule faire jaillir bonne ambiance de travail et motivation des cadres ?

La solution retenue par un grand nombre d'entreprises est de réunir

(7) L'échantillon est composé d'une quarantaine de cadres

périodiquement leurs managers pour qu'ils puissent se connaître, s'apprécier, voire sympathiser. Les occasions sont multiples : le passage au grade 3C est l'objet d'une formation pour une promotion de cadres supérieurs, des séminaires de connaissance de groupe visent chez d'autres le même objectif, et plus encore bien sûr les formations longues à vocation managériale qui concourent à souder un véritable corps d'élite interne dans certains grands groupes. La meilleure preuve de réussite en est que quelques années plus tard, des promotions continuent à se réunir d'elles-même. Par ailleurs, s'ils accèdent un jour aux plus hautes responsabilités de l'entreprise, ces cadres pourront compter sur leurs camarades de promotion pour obtenir des informations de première main.

La diversité et le sérieux des programmes qui sont dispensés lors des sessions pourraient faire illusion quant à l'objectif réel de ces formations. Mais comme nous dit un de nos interlocuteurs "le contenu, les hauts potentiels...le maîtrisent déjà!". C'est peut-être pour cela que certains, au lieu de parler finance, gestion, stratégie, ou commercial à leurs cadres préfèrent les emmener en montagne ou dans les Gorges du Verdon pour des exercices hors-limite. Rien ne vaut un bain froid pour comprendre que quand un radeau est construit par une équipe qui n'est pas soudée, il coule. D'autres entreprises en restent à des jeux de simulation pour bien montrer à ces "larges mâchoires" que sont les hauts potentiels ambitieux que l'équipe qui gagne est celle qui sait gérer ses propres conflits internes.

Mais à propos, d'où vient cet individualisme forcené que nombre de patrons désignent aujourd'hui d'un doigt réprobateur, et qui marquerait peut-être plus les managers français que ceux d'autres pays ? Selon certains de nos interlocuteurs, le cadre devient d'autant plus agressif qu'il ne sait pas de quoi son avenir sera fait dans l'entreprise. En somme, plus le système de gestion prévisionnelle des cadres fait défaut et plus les managers jouent la carte individuelle au détriment de l'ambiance générale. Dès lors, toute formation-cohésion risque fort d'être un simple palliatif.

En somme, après ce travail de cohérence dans les langages et de cohésion entre les hommes, on peut supposer qu'une grande entreprise parviendra à réaliser l'objectif qu'un de nos interlocuteurs nous formule grâce à une métaphore empruntée aux *Mémoires d'Hadrien* de M. Yourcenar : "Aux corps physiques des nations et des races, aux accidents de la géographie et de l'histoire, aux exigences disparates des dieux et des ancêtres, nous avons à jamais superposé, mais sans rien détruire, l'unité d'une conduite humaine, l'empirisme d'une expérience sage".

5/ La formation-écoute

Mais qu'en est-il de l'ouverture de l'entreprise sur le monde, de ce rôle essentiel d'observateur actif sur l'extérieur qui revient au cadre ? On est a priori tenté de croire que les voyages que certaines entreprises organisent pour leurs potentiels importent plus pour l'élément de cohésion qu'ils apportent que pour l'ouverture au monde.

D'ailleurs, un manager de haut niveau n'est-il pas aujourd'hui nécessairement un voyageur ? En fait, certains groupes vont plus loin dans cette approche de l'environnement externe et composent une formation-écoute; cela va du projet innovant pour son entreprise qu'un cadre doit réaliser au retour d'un voyage dans le Sud-Est asiatique, jusqu'à l'organisation de séminaires de réflexion par SHELL sur de grands problèmes géopolitiques et humains (Sida, situation en extrême-orient).

Là encore, le caractère artificiel de telle démarche de groupe vers un ailleurs mal compris et inquiétant transparait rapidement. Un de nos interlocuteurs nous souligne qu'il apprend plus par un contact régulier avec les correspondants et antennes scientifiques que son entreprise a repérés dans les pays lointains qu'au cours d'une séance de formation organisée à grand frais autour de la personnalité d'un spécialiste des pays en question.

6/ La formation-innovation

Mais si l'on devait aujourd'hui établir des statistiques sur les mots qui reviennent le plus souvent dans la bouche des présidents, c'est certainement l'innovation qui l'emporterait. Comment mener avec succès une restructuration, comment innover en matière technologique et organisationnelle, comment mobiliser une entreprise entière autour d'objectifs qui peuvent paraître révolutionnaires à nombre de ses employés, cadres ou même dirigeants ?

Il faut déjà avoir des idées, et la multiplication des universités d'entreprises n'est sans doute pas sans rapport avec cette inquiétude. De la diversité des échanges d'expérience, et du subtil dosage que pourront y réaliser les responsables de formation entre apports internes et externes à l'entreprise jailliront bien un jour des idées neuves, pensent certains patrons. Et l'on peut espérer que nos managers ne seront pas les derniers à y apporter leur écot.

D'autres patrons ont déjà des idées, ou les tiennent d'un gourou en matière de qualité, de management participatif ou d'innovation. L'analyse d'un de ces cas, traité d'ailleurs dans le numéro 14 de *Gérer et*

Comprendre (La qualité totale au banc d'essai) et la rencontre avec les responsables de la formation de l'entreprise concernée nous ont montré quels pouvaient être les risques à plaquer des idées et des procédures nouvelles sur une structure peu préparée. Plus encore, nous avons mieux compris combien même chez les managers, tous ne sont pas des foudres d'innovation, et combien il peut être délicat, voire désespéré, de vouloir former certains d'entre eux qui n'en détiennent pas moins des pouvoirs importants.

En conclusion, la formation interne à l'entreprise n'est que rarement liée à ce qui compte dans la vie d'un cadre à haut potentiel, ses changements de carrière. L'oeil sombre et la mâchoire serrée, ce cadre d'élite sait qu'il devra éliminer un certain nombre de ses collègues s'il veut parvenir vers les sommets dont il rêve depuis qu'il est entré dans l'entreprise. Alors, si quelque proche du patron ne s'occupe pas de donner un tour plus humain à cette sélection naturelle, si les cadres sentent qu'ils sont livrés à eux-mêmes ou à l'arbitraire, l'aventure risque de mal tourner, d'en démobiliser beaucoup, de promouvoir les plus politiques, mais pas nécessairement les plus compétents, de nuire à cette entité collective que demeure l'entreprise.

La formation repose plutôt sur un acte de foi du patron, sur la conviction bien légitime que les ressources internes à l'entreprise sont immenses mais en partie inexploitées. La maîtrise du professionnalisme fait incontestablement partie des résultats tangibles à la concrétisation desquels la formation peut aider. Si la formation peut aussi s'intégrer dans un processus de cohésion, d'écoute de l'environnement, ou de mobilisation pour l'innovation, le patron sait fort bien qu'elle n'est en aucun cas la recette miracle. Comme nous l'avons vu, la mise en place de séminaires peut être le signe concret de manquements plus graves éprouvés quotidiennement par des cadres soucieux de leur avenir.

Les hauts potentiels que nous avons rencontrés n'échappent pas à ce mouvement vers la formation si celui-ci mobilise véritablement leur entreprise. Ils déclarent d'ailleurs qu'ils sont prêts à consacrer plus de temps à la formation interne qu'à des séminaires extérieurs à l'entreprise. Ceci ne nous étonne pas, si c'est leur patron qui leur a demandé d'animer des pôles de professionnalisme, ou s'ils savent que ces rassemblements peuvent participer d'un processus de repérage des cadres

de leur entreprise.

Mais comprendre ce qui fait que des cadres se déplacent vers des formations externes est d'un tout autre ordre.

Deuxième partie :

la carte de l'offre externe

I. Quel enjeu pour l'offre externe ?

Nous nous sommes attachés jusqu'à présent à révéler le rôle que peut jouer la formation dans le sens d'un projet collectif d'entreprise. Pourtant, nos cadres de 35 à 45 ans possèdent quelques caractéristiques qui peuvent laisser présager qu'une formation externe a sa carte à jouer :

1) Rassembler pour mieux former

Tout d'abord, notre cadre, de spécialiste qu'il était, se doit de devenir un véritable manager. Pour cela, il lui faut acquérir connaissances et culture dans nombre de domaines qui, hier encore, lui étaient peu familiers. L'ingénieur de production avait une vision claire de la comptabilité analytique de son atelier, mais il lui faut, aujourd'hui qu'il est directeur d'usine, gérer un tableau d'indicateurs pour suivre un ensemble complexe d'ateliers interdépendants. Le chef de produits savait parfaitement gérer sa clientèle et ses vendeurs, mais sa nouvelle fonction de directeur de filiale commerciale lui impose d'envisager aujourd'hui la rentabilité de plusieurs produits et d'établir des priorités d'actions.

En somme, il s'agit d'acquérir progressivement des compétences multifonctionnelles et, comme nous l'avons vu, rien ne vaut pour cela le bain de la réalité quotidienne, parfois agrémenté par quelques séminaires organisés dans l'entreprise. Malheureusement, le nombre de cadres mobilisables au même moment dans l'entreprise n'est en général pas suffisant pour lancer une véritable formation interne. L'entreprise envoie alors ses cadres fréquenter les bancs d'organismes extérieurs.

Une autre façon de surmonter une telle limite est d'utiliser comme cela se fait de plus en plus un outil multi-media, à l'image de Thomson qui a contribué à lancer le programme européen PACE afin de maintenir la vigilance et la compétence de ses ingénieurs et techniciens. Les meilleurs spécialistes d'une matière scientifique enregistrent des émissions didactiques

à l'usage des adhérents du programme, qui peuvent ensuite diffuser dans leurs établissements une information de haut niveau et accessible individuellement. Même s'il n'en existe pas encore, on peut parfaitement envisager de tels programmes à vocation managériale, et qui proposeraient des modules de gestion d'emploi du temps, des interviews de grands patrons ou encore des reportages sur des entreprises particulièrement performantes.

2) Prendre le vent du large

D'autre part, notre cadre à haut potentiel est dans une phase d'acquisition rapide d'autonomie personnelle. Pour ce qui est des procédures du groupe, il les connaît, et la formation interne est là au besoin pour les lui rappeler.

Mais il peut avoir envie d'aller voir ailleurs quelles peuvent être les procédures des autres groupes ou la critique qu'en font consultants et enseignants.

Comme le souligne le sociologue Sainsaulieu, le chef est celui qui fixe la règle... et peut se permettre de l'interpréter, voire d'y déroger, ce qu'il ne manque pas de faire, du moins en France, pour asseoir son autorité.

L'analyse des règles qui prévalent chez le concurrent ou dans d'autres secteurs de l'activité économique devient dès lors une nécessité pour le cadre dont l'autonomie de gestion s'accroît.

Un tel comportement conduit d'ailleurs des entreprises concurrentes à se neutraliser par simple mimétisme, c'est-à-dire à adopter les mêmes méthodes d'organisation... et le même type d'hommes.

3) Ouvrir son carnet d'adresses

Rappelons aussi que le cadre détient son pouvoir du nœud de communication qu'il gère. Ceci nécessite une ouverture toujours plus grande sur l'extérieur, et l'on peut légitimement supposer que la formation a un rôle à jouer dans ce domaine.

4) Faire une pause

Enfin, comme le souligne B. Esambert (8), le cadre est de plus en plus écrasé par des responsabilités et des charges de travail énormes. Il peut avoir envie de faire une pause, de rencontrer des homologues et de s'ouvrir sur ses problèmes dans l'ambiance peut-être plus détendue qu'une offre externe à l'entreprise pourrait lui procurer.

D'ailleurs, à propos de cette importance essentielle de l'offre externe, on peut souligner que ces cadres un peu boudeurs que seraient les plus

(8) Article du *Figaro* en date du 28 Mars 1989

capés et qui s'intéresseraient plutôt à la formation interne parce qu'elle les valorise dans l'entreprise, n'hésitent pas à sortir de leur entreprise. Ainsi des X du sondage, qui répondent à propos de leur dernière expérience de formation:

- pour 7% qu'ils ne s'en souviennent pas,
- pour 15% seulement qu'ils l'ont effectuée dans leur entreprise (i.e. avec des cadres collègues),
- tandis que 78% citent une formation externe.

Mais à propos, de quelle offre parle-t-on ?

II L'offre apparente

Le rôle des mailings n'est pas anodin. Parmi la population de nos X, la moitié de ceux agissant sur initiative personnelle a été informée par mailing ou media (cf. tableau ci-contre).

**Origine de l'information
lors de votre dernière
initiative de formation externe**

Supérieur	12,50%
Collègue de l'entreprise	9,10%
Collègue d'autre entreprise	21,60%
Camarade de l'X	2,30%
Presse ou autre média	15,90%
Mailing direct	38,60%

Nous avons dépouillé un mailing composé de trente propositions qui s'étaient amoncelées durant six mois sur le bureau d'un dirigeant de grand groupe. Les statistiques de l'annexe 4 inspirent quelques commentaires.

1/ Les formations y sont essentiellement inter-entreprises, et proposées par une multitude d'organismes de toute taille et de vocations très diverses (privés, consultants, grandes écoles, organisations patronales).

2/ Les prestations proposées sont équitablement partagées entre des rencontres sans ambition didactique (cocktails, colloques, rencontres) et de véritables enseignements.

3/ les disciplines ou produits y sont de toutes sortes et l'on voit émerger les préoccupations en matière de ressources humaines et de management, sans toutefois que la gestion classique ou les finances ne soient écartées.

On note aussi la présence très forte du développement personnel du dirigeant.

4/ Pour ce qui est des méthodes pédagogiques enfin, là encore la diversité est totale, les patrons enseignants cotoient à égalité les professeurs et les consultants, tandis que les études de cas et le travail en équipe sont à l'honneur, du moins dans tout ce qui peut être qualifié de formation.

En somme, cette offre nous est apparue dans toute sa rutilance et sa diversité, signes d'un marché exigeant mais aussi multiple. On comprend de plus que cette activité de service que constitue la formation des cadres n'échappe pas aux rigueurs de la gestion, ni aux vertus de marketing...qu'elle se propose d'ailleurs d'enseigner !

Mais par ailleurs, nos pérégrinations ultérieures nous ont permis de couper d'autres réseaux que ceux qui nous étaient apparus dans ce premier mailing, et donc d'accéder à des organismes tels que l'INSEAD, le centre de perfectionnement aux affaires (CPA), le centre de recherche et d'études des chefs d'entreprise (CRC), le centre des hautes études de l'armement (CHEAR), et peu à peu de comprendre à travers ces établissements les ressorts cachés de l'offre.

III Les ressorts cachés de l'offre

Les facettes multiples et toujours brillantes que présentent les plaquettes publicitaires cachent une réalité plus contrastée.

La fréquentation des séminaires de formation est surtout le reflet de l'enjeu de carrière qui les sous-tend et qui se trouve conditionné par cinq ingrédients essentiels:

- la notoriété de l'institution organisatrice,
- le mode de sélection mis en oeuvre,
- la durée et la fréquence des sessions,
- l'échange entre participants,
- le contenu de la formation.

1/ Le retour sur les bancs de l'école

Revenir sur les bancs de l'école, telle est la perspective offerte par certains programmes qui, malgré la vocation qu'ils affichent et le succès réel qu'ils rencontrent, touchent surtout des cadres venus chercher une deuxième chance.

Les critères énoncés précédemment permettent de distinguer deux segments principaux sur ce marché très porteur.

a) La remise en selle

Le premier segment est celui de la remise en selle, que certains

désignent d'un terme plus préjoratif : "Le sauvetage".

Le domaine visé par ces appellations est celui des cycles de plusieurs mois en continu, tels que les M.B.A. dispensés par les Business School, qui s'adressent donc à des cadres d'une trentaine d'années ayant une première expérience de l'entreprise. Après ces premières années passées à des phases d'apprentissage, d'adaptation et d'acquisition de connaissances, l'ingénieur ou le chef de produit est confronté au dilemme suivant : devenir un spécialiste de son domaine ou se muer en généraliste. Au delà de la passion pour le métier, la première option exige simultanément l'intégration dans une structure qui ouvre des perspectives de carrière pour les spécialistes et l'implication dans un secteur porteur.

Ces conditions n'étant pas toujours réunies, nombreux sont les cadres qui souhaitent s'orienter vers des fonctions de gestion. Cependant, même s'ils sont brillants, l'entreprise ne les a pas nécessairement repérés et ne les destine pas si vite à des responsabilités managériales. Ils présentent alors le concours d'une business school, l'enjeu étant pour eux de se tirer d'une impasse technique ou de l'ornière de la filière marketing, qui risquent de les consacrer à quarante ans directeurs de leur spécialité sans espoir d'évolution future.

Un chiffre atteste de cette démarche personnelle: l'analyse de l'annuaire d'une promotion d'anciens élèves d'un MBA de l'Insead nous a montré que 5 % seulement des participants avaient été financés par une entreprise. Ce pourcentage a été confirmé dans d'autres business school par certains de leurs responsables. Les élèves des business school assument donc simultanément les frais élevés de la scolarité (100.000 francs en moyenne) et le coût d'opportunité que représente une année de salaire.

Le prestige des MBA, voire la fascination qu'ils exercent, permettent cependant un retour rapide de l'investissement, le salaire d'embauche à la sortie étant en moyenne de deux à trois fois supérieur au salaire initial.

Plusieurs facteurs entretiennent cette notoriété :

- le niveau requis à l'entrée est élevé, les impétrants devant se plier aux exigences d'un concours qui retient moins d'un candidat sur deux pour l'Insead, un candidat sur quatre pour l'Imi de Genève, etc...,
- le regroupement de cadres d'horizons variés, allié à une pédagogie

d'études de cas et de travail par petit groupe, permet des échanges très interactifs et d'autant plus profonds que les élèves vivent sur le même campus pendant un an.

La mosaïque culturelle que présentent certaines institutions comme l'INSEAD développe en outre l'ouverture d'esprit et les facultés de communication des participants. Rien ne vaut en effet de devoir convaincre un petit groupe constitué d'un avocat allemand, d'un fermier américain, d'un boursier italo-anglais et d'un consultant anglais. Notons que pour le cadre français, cette opportunité est une véritable aubaine puisqu'elle offre tous les avantages de l'expatriation et en diminue les contraintes de coût et d'éloignement familial. Une expatriation...hexagonale en quelque sorte;

- le contenu de la formation aborde toutes les facettes du management et consiste en un véritable enseignement du langage des dirigeants. Il allie par ailleurs les concepts et la pratique sous forme de missions de conseil.

En somme, le MBA est une remise en question salvatrice qui permet une recomposition complète de l'individu.

b) Le rattrapage ou la revalorisation

Tout le monde cependant n'a pas la facilité d'interrompre sa vie professionnelle durant un an, ni même la vocation précoce de la gestion.

Vers 35 ans, le cadre qui aura poursuivi avec brio une carrière technique se verra proposer par l'entreprise une formation à la gestion avant une promotion méritée. Il suivra donc des cycles inter-entreprises de longue durée, mais par intermittence pour pouvoir assurer son travail courant. L'Institut Français de Gestion répond par exemple à ses attentes en dispensant une formation de deux jours par mois pendant deux ans.

Ce segment est celui de la formation-rattrapage dont la caractéristique est d'associer au critère chronologique précédemment énoncé une faible sélectivité des candidats. De fait, le diplôme ICG est préparé chaque année par plus de mille cadres, par ailleurs désireux de substituer à leur formation initiale un diplôme plus valorisant. Ainsi, parmi les auditeurs, la proportion de diplômés des écoles de première catégorie du système éducatif français est bien inférieure à celle observée au sein des viviers de hauts potentiels des grandes entreprises.

L'analyse met aussi en évidence qu'un auditeur sur deux fait partie d'une entreprise de moins de trois cent salariés et que 20% seulement de l'effectif assume des responsabilités de direction.

L'institution a une réputation de sérieux indéniable, et sa fréquentation régulière permet aux participants des échanges d'expérience utiles sans faux-semblants. Par ailleurs, le contenu est un enseignement à base d'outils et de recettes de gestion qui répondent aux attentes du cadre.

Qu'il s'agisse de *remise en selle* ou de *rattrapage*, les hauts potentiels de notre population d'étude ne fréquentent pas ces séminaires car ils ont peu de points communs avec leurs participants. Ils ont dépassé l'étape de la remise en question scolaire. Déjà sélectionnés au sein de leur entreprise, ils sont indispensables et ne peuvent se consacrer à une formation sur une durée prolongée. Tout au plus acceptent-ils, s'ils sont proches de trente ans de suivre durant trois semaines le "young management program" de l'INSEAD, que l'entreprise reconnaissante et prévoyante leur offre pour leur ouvrir l'esprit à la stratégie et la finance.

Malgré cela, les organismes de formation ne désespèrent pas d'attirer les meilleurs et adaptent constamment leurs produits à cette clientèle difficile que constituent les hauts potentiels.

2/ Le redéploiement de carrière : "Etre dirigeant, ça s'apprend".

Le segment le plus naturel à explorer est celui du redéploiement de carrière, d'autant que nous avons pu constater que les formations internes répondaient mal à ce besoin. Nombreux sont donc les organismes qui prennent leur bâton de pèlerin pour inciter les entreprises à envoyer leurs cadres se former à chaque évolution de fonction. Pour ces nouveaux missionnaires, un seul credo: "Etre dirigeant, ça s'apprend". Et de proposer des formations ad hoc pour accompagner la carrière d'un manager.

a) Coordination d'un centre de profit

Le premier créneau visé est celui des cadres prenant en charge un centre de profit pour la première fois, et qui doivent élargir leur vision de l'entreprise aux relations interfonctionnelles. Peu d'organismes proposent ce type de formation, car elle est la seule parmi les formations-redéploiements à être prise en compte au sein des entreprises.

Par ailleurs, le créneau est délicat comme l'atteste l'expérience initiale du PED (Program for Executive Development) mis en place par l'Imede (International Management Development Institute) de Lausanne. Trop long dans sa conception initiale, cette alternative au MBA n'a pas attiré des participants du niveau espéré. La sélectivité s'est améliorée par la limitation des sessions à dix semaines, mais le niveau des auditeurs reste en deçà des ambitions initiales. D'une part, un participant sur deux seulement est effectivement en instance de changement de fonction. D'autre part, la moyenne d'âge relativement élevée pour une première responsabilité managériale (38 ans) indique un léger retard par rapport au déroulement de carrière des meilleurs éléments de l'entreprise.

b) L'accession à une responsabilité de management général

Les propositions des organismes de formation sont plus nombreuses quand il s'agit d'accompagner une évolution vers un poste de management général.

Ainsi, lorsque vers 40 ans, le cadre se voit confier la responsabilité d'une filiale ou d'une division, il peut parachever sa vision globale de l'entreprise, cette vue hélicoptère que son parcours varié a déjà contribué à façonner.

Sur ce créneau de marché opère une première segmentation en fonction du mode de sélection et de la chronologie des formations.

On distingue principalement deux formules :

- Les sessions en continue, de quatre à sept semaines selon les cas, dispensées par les business schools ou le CRC. La sélection des auditeurs est assurée par un

Séminaire	durée	âge moyen	coût
Insead executive program	7 semaines	40 ans	85 000 F
International executive program (IMI Genève)	4 semaines	42 ans	16 000 FS
Managing Corporate Ressources (Imede Lausanne)	4 semaines	40 ans	18 000 FS
Management général (CRC)	4 semaines	40 ans	50 000 F
Advanced management program (Harvard)	11 semaines	40 ans	?

partenariat avec l'entreprise, qui pour un prix variant de 50 à 85 000 francs envoie en théorie ses éléments les plus prometteurs. Le tableau ci-dessous décrit quelques propositions typiques en 1989.

Notons que la disponibilité du cadre européen est moindre que celle de son collègue d'outre-atlantique puisque Harvard propose des sessions de trois mois quand les business school européennes ne vont pas au-delà de sept semaines.

- Les programmes réalisés par le centre de perfectionnement aux affaires ou le Centre des Hautes Etudes de l'Armement qui s'échelonnent sur un an à raison de deux jours par semaine. La sélection des auditeurs est cette fois fondée sur l'appréciation d'un jury qui ne retient qu'un candidat sur deux environ.

Cette dernière formule garantit un meilleur niveau moyen et une plus grande motivation des participants dont les études sont par ailleurs sanctionnées par un diplôme. Les professeurs des business school que nous avons rencontrés ne nous ont d'ailleurs pas caché que la proportion des participants voués aux plus hautes fonctions de l'entreprise ne dépasse pas 30 % dans les séminaires qu'ils dirigent. Cette proportion serait en revanche proche de 70 % pour les sessions du CPA ou du CHEAR.

Au delà de cette distinction, les formations considérées se rejoignent sur ce qui peut paraître essentiel :

- un contenu pluri-disciplinaire;
- une pédagogie d'échanges entre pairs, permettant selon la formule d'un animateur de "mettre en commun 700 à 1000 années d'expérience";
- une durée ou un rythme de séances adaptée à la faible disponibilité des chefs d'entreprise : le CPA va jusqu'à proposer des cycles de formation de 40 week-end pour sa clientèle surchargée par le travail courant.

Finalement, les éléments qui pèseront sur le choix de notre futur dirigeant sont à rechercher dans la notoriété de l'institution, la vocation et les réseaux de pouvoir qui la soutiennent.

A travers le CHEAR, la Direction Générale de l'Armement réalise ainsi une animation nationale des entreprises de l'armement. Parmi les participants non militaires, on compte en effet:

- des directeurs généraux de PME liés à l'armement,
- des directeurs de branches ou de division, voire des conseillers de PDG, dans des grandes entreprises comme Thomson ou l'Aérospatiale,
- des banquiers chargés du financement d'entreprises d'armement.

De tels dirigeants retiennent donc aussi du CHEAR la possibilité de rencontrer les interlocuteurs potentiels de négociations industrielles. Ceci permet aux différentes parties (industriels, banquiers, militaires) de mieux se connaître et de mieux s'apprécier afin d'être ensuite plus efficaces dans leur travail commun.

Le CRC, proche du CNPF, profite des réseaux de l'organisation patronale relayée par les chambres de commerce et d'industrie.

Les business school tirent quant à elles le meilleur parti de leur réputation d'écoles internationales et emportent l'adhésion des groupes multinationaux.

c) L'évolution vers le top-management

Vers 45 ans, notre manager peut également intégrer l'équipe dirigeante d'un groupe. Cette évolution vers le top-management exigerait une ouverture plus large à l'environnement de l'entreprise que certains établissements se font fort de lui donner en moins de quinze jours. Ces établissements sont cependant peu nombreux. Seul l'INSEAD avec son programme pour dirigeants d'entreprises multinationales et l'IMI de Genève avec l'International program for senior executive (IPSE) peuvent se targuer de présenter une offre adaptée à cette clientèle difficile. A ce stade en effet, les jeux de rôles n'ont plus lieu d'être et plus que jamais, l'animateur doit mettre l'accent sur la dimension interactive des séances.

Nous avons évoqué trois étapes clés de la carrière d'un manager et les possibilités de formation qui s'offraient à lui en ces moments décisifs. Le cursus des élites de l'entreprise n'est cependant pas toujours linéaire et certaines promotions peuvent se faire attendre.

3/ Le Ressourcement : "Je suis dirigeant mais je me soigne"

Lorsqu'il a atteint un palier dans sa progression et qu'il occupe par exemple la même fonction depuis une dizaine d'années, notre dirigeant

peut ressentir le besoin d'actualiser ses connaissances. Car, si ses fonctions n'évoluent pas, l'environnement de l'entreprise est quant à lui mobile. Il souhaitera alors consacrer plusieurs jours à des séminaires pour se ressourcer et repartir avec une ardeur nouvelle.

On peut distinguer deux types de ressourcement:

Le premier type est focalisé sur une matière (la finance, le marketing, les ressources humaines) que le dirigeant souhaiterait approfondir. Les sessions durent moins d'une semaine et les managers y cotoient des spécialistes du domaine. Cette option est par exemple la terre d'élection du CRC qui y consacre la plus grande partie de ses activités. Le souci d'efficacité immédiate prime sur les échanges entre participants si bien que certains organismes comme la Cegos dispensent surtout des conférences dont le mode didactique permet au dirigeant de recueillir plusieurs idées neuves au cours de chaque journée.

Le second type de ressourcement correspond à un passage en revue des fonctions de l'entreprise non seulement pour approfondir la réflexion sur leur intégration, mais aussi pour mettre en œuvre une stratégie et "relever les défis extérieurs" comme l'indiquent avec modestie certaines plaquettes publicitaires.

Ces dernières sessions sont plus longues que les remises à niveau dans une discipline donnée. Elles sont surtout proposées par les business school qui complètent ainsi leurs gammes par un *advanced management program* (l'Insead) ou un *seminar for senior executive* (l'Imede).

D'une durée de trois à quatre semaines, elles attirent des managers de 45 ans qui ont des responsabilités importantes mais qui ne font pas partie des "étoiles" de l'entreprise. De l'aveu de certains animateurs, on trouve même des managers "rassis" parmi les participants.

Les "étoiles" quant à elles sont moins courtisées par les business school car elles ont leurs réseaux propres pour se ressourcer. L'IMI de Genève est le seul organisme à réunir des membres de comités exécutifs par le biais de son *international program for board members*.

Pour ces patrons d'envergure, parler de ressourcement n'est cependant pas le terme adéquat. Les trois jours qu'ils consacrent à prendre du recul s'inscrivent plus dans une volonté de rencontres au sein d'un club élitiste.

4/ Le club : "Je suis dirigeant et je le montre"

L'élitisme entretenu par la plupart des formations précédentes n'est en effet pas encore assez raffiné pour certains de nos dirigeants.

Les modes de sélection en vigueur, même s'ils sont rigoureux, risqueraient de leur faire côtoyer des concurrents, voire des importuns. Par ailleurs, ils tiennent à entretenir un certain mystère sur leur activité, ce que ne permettent pas les indiscretions d'un annuaire et les propositions stéréotypées d'un catalogue. Le club permet de régler ces états d'âme puisque son intégration est conditionnée par la cooptation. Les initiatives dans ce domaine sont nombreuses et rencontrent un succès appréciable.

Lors de la réunion annuelle de Davos, les industriels et les hommes politiques se donnent rendez-vous pour parler vrai en l'absence des journalistes. Citons également la formule des jeudis des Hautes Etudes de l'armement, patronnée par le CHEAR, dont le succès a conduit les organisateurs à mettre en oeuvre des sessions supplémentaires. L'engouement pour les clubs régionaux de l'Association pour le progrès du management, créée par le CNPF, ne se dément pas: quarante clubs sont attendus d'ici à la fin de l'année 89 et c'est le manque d'experts-animateurs qui risque de créer un goulot d'étranglement. Les initiatives des "conseillers de synthèse" s'inscrivent aussi dans cette démarche en réunissant une fois par trimestre douze grands patrons d'industrie.

Les rencontres sont épisodiques, voire exceptionnelles ou programmées en soirée pour gommer les contraintes d'emploi du temps. Dans tous les cas, le principe est simple : faire plancher des têtes couronnées sur des thèmes qui ressortent du management et de la stratégie d'entreprise. Le contenu de ces formations n'est plus à proprement parler de l'enseignement, mais de l'information.

Lieux d'autodiagnostic et d'échanges d'expériences, les clubs nécessitent que tous les membres jouent cartes sur table; et c'est bien pour cela qu'est instaurée la cooptation. Cependant, de par leur conception, ces formules confèrent une certaine instabilité à la qualité des échanges, qui oscillent entre cette fertilisation croisée tant souhaitée et une certaine inconsistance. A l'extrême, les discussions ne vont pas au-delà des propos convenus. Les participants ne sont alors présents que pour cultiver leurs réseaux d'information et jouent ce rôle d'agent de liaison, que nous avons déjà évoqué à travers la lecture de Mintzberg.

Mais, qu'importe le contenu, pourvu qu'il y ait l'ivresse. L'auditoire est toujours relevé et les intervenants renommés. L'animateur n'a pas besoin

d'être un expert mais un rhétoricien qui se charge de faire rebondir le débat entre les auditeurs les plus capés. Marquer le passage de notre dirigeant par la remise d'un parchemin des mains d'une autorité prestigieuse ou par une manifestation annuelle solennelle est également apprécié. Il est ainsi prévu que le *ministre de la Défense* se déplace pour les auditeurs des Jeudis des Hautes Etudes de l'Armement; les clubs APM quant à eux se regroupent en fin d'année sous l'égide de la *commission Progrès des Entreprises* du CNPF pour distribuer des prix aux meilleurs de leurs participants; les conseillers de synthèse ont pénétré la sphère du sacré en organisant pour leurs douze grands patrons une visite privée auprès de Sa *Sainteté le pape Jean Paul II*.

Dans tous les cas, une évaluation finale des séances apporte le zeste de rigueur indispensable à une mise en scène réussie. La distribution d'un dossier permettant de préparer les séances peut également faire bonne figure. Mais, nos rencontres nous ont permis de constater que le dit dossier était souvent découvert en cours de séance...

Que ce soit à travers un échange sincère d'expérience ou un exercice de rhétorique et de comportement, chacun trouve cependant son compte au sein de ces cénacles, dont la confidentialité est aussi faite pour qu'on en parle... Les sessions se prolongent d'ailleurs par des bulletins d'information ou des lettres confidentielles qui marquent l'appartenance à la caste. Les cadres sont sensibles à ces signes de reconnaissance comme l'atteste notre sondage auprès des X: plus de 90 % d'entre eux trouvent l'idée d'un bulletin d'informations faisant le point sur les thèmes abordés intéressante ou essentielle.

En somme, du désir de remise en selle au plaisir de fréquenter des clubs élitistes en passant par le besoin de ressourcement ou d'accompagnement de carrière, l'offre joue sur tous les tableaux. Cette profusion annonce sans doute une prochaine resegmentation d'un marché en fort développement.

Les organismes réputés d'envergure sont cependant peu nombreux. Parmi les quarante organismes de formation regroupés au sein de l'UNORF (Union des Organismes de Formation), qui constituent l'essentiel du marché structuré, ceux qui dépassent la barre des 100 millions de francs de chiffre d'affaires ou s'en approchent (IFG, CESI, Cegos) ne s'adressent pas à la clientèle des hauts potentiels.

Pour les cadres de haut niveau, seuls trois organismes émergent en France en terme de chiffre d'affaires : l'INSEAD, le CPA et le CRC. A titre de référence, le chiffre d'affaires du CRC, concentré sur cette clientèle, est de l'ordre de 20 millions de francs.

Après avoir levé le voile sur les enjeux cachés de ces formations, il convient d'analyser l'arsenal logistique et stratégique qui soutient les organismes correspondants.

IV Les coulisses des organismes de formation

1/ Les stratégies mises en oeuvre

Par rapport à la segmentation du marché décrite précédemment, les organismes de formation se positionnent de trois façons différentes

a) Répondre à l'essor du marché sur plusieurs segments

La solution retenue par les business school internationales est de répondre à l'essor du marché en embrassant toutes les strates de celui-ci.

Le développement de l'INSEAD, leader européen incontesté, est à cet égard révélateur : l'objectif est de faire passer le nombre d'enseignants à temps plein de soixante à quatre-vingt d'ici 92, en s'adressant à une clientèle qui s'échelonne du MBA au patron de multinationale et qui peut aussi bien rechercher une remise en selle qu'un ressourcement ou un redéploiement de carrière.

Pour être viable, cette stratégie doit s'appuyer sur une base solide constituée par le MBA. Les subsides permettent de couvrir les dépenses de fonctionnement élevées engagées à travers l'effort de recherche. Ce n'est pas un hasard si l'INSEAD grossit ses promotions de MBA jusqu'à 450 élèves prévus en 1990. Sachant que la formation continue représente quant à elle 3600 semaines-participants (obj.90), on constate que le MBA qui s'étale sur 42 semaines, représentera en 1990 plus de 80 % de l'enseignement dispensé.

L'Imede et l'Imi avec respectivement 67 et 55 élèves admis en MBA par an et environ 1800 semaines-participants en formations continue sont loin d'une situation aussi favorable; le MBA représente moins de 60 % de la

fréquentation de ces instituts. On conçoit que cette pyramide moins harmonieuse conduise à des difficultés pour couvrir les dépenses financières, qui ne sont pas étrangères au rapprochement prévu des deux instituts en 1990.

b) Cultiver un segment particulier

Pour éviter cette dispersion difficile à maîtriser, certains organismes concentrent leurs efforts sur un seul segment du marché. Le CPA ne s'intéresse par exemple qu'au redéploiement de carrière. Le CRC cultive plutôt la strate du ressourcement malgré quelques velléités dans le domaine du redéploiement de carrière à travers son programme long de management général.

c) Pratiquer une politique de coût variable

Dans les configurations précédentes, les organismes de formation fondent leur stratégie sur un noyau stable d'enseignants et des infrastructures précises de recherche et d'enseignement, ce qui se traduit par un pourcentage de coûts fixes proches de 80% pour l'Insead ou l'Imede, avec tous les risques de déséquilibre que cela induit. Ceci explique le choix de certains centres de formation qui préfèrent à ces formules une gestion de séminaires et de communication de la formation qui sécrète surtout des coûts variables. C'est notamment la méthode mise en oeuvre par le Management Centre Europe de Bruxelles, que d'aucuns considèrent comme "l'hypermarché de la formation".

Dans cette optique, il n'y a pas de professeurs attirés, ni de créneau de prédilection, mais des sommités recrutés au coup par coup que des cadres admiratifs viennent écouter sur tel ou tel sujet à la mode, dans une salle confortable louée à cet effet.

Notons que cette option peut venir compléter les stratégies précédentes. Le CRC organise ainsi ponctuellement des réunions de courte durée, où défilent des patrons prestigieux et qui tiennent plus d'une volonté d'information et de communication que d'un réel processus de formation.

Cette conception du "centre de formation" s'oppose à celle de "l'Ecole", qui développe une communauté d'esprit entre ses auditeurs, communauté qui trouve son illustration et son prolongement dans la création d'annuaires et d'associations d'anciens élèves. Notons au passage

que ces annuaires, excepté celui de l'AMP d'Harvard, se trouvent rarement sur les bureaux des chasseurs de tête, ce qui confirme que la plupart des formations externes ne représentent pas un réel enjeu de carrière.

2/ L'importance du réseau

Si la formation continue crée rarement des réseaux de relations exploitables d'un point de vue carriériste, elle s'appuie en revanche sur des réseaux préexistants d'entreprises qui permettent de mieux cerner le marché et d'assurer une certaine fréquentation des séminaires, voire de contribuer directement à la couverture des dépenses financières par l'intermédiaire d'une fondation.

Quelques quatre vingt sociétés contribuent ainsi chaque année à hauteur de 1,2 millions de dollars aux dépenses de fonctionnement de l'Insead. Et les autres business school ne sont pas en reste. Certaines d'entre elles ont d'ailleurs vu le jour grâce à l'initiative de grands groupes internationaux. Ainsi, l'Imede de Lausanne est très liée à Nestlé, tandis qu'Alcan, le géant canadien de l'Aluminium, a créé l'IMI de Genève.

Les réunions d'évaluation régulière avec ces entreprises permettent par ailleurs d'actualiser les programmes en fonction des besoins exprimés. Il est d'ailleurs surprenant de constater que les établissements, qui profitent d'un marché en développement constant, ne surveillent pas les programmes de leurs concurrents. Il est vrai que dans ce contexte porteur la véritable concurrence s'inscrit dans le recrutement du corps professoral.

3/ Le véritable enjeu : le corps professoral

C'est en effet le nombre d'animateurs et d'enseignants de qualité qui constituent le goulot d'étranglement des formations mises en oeuvre. Les centres et les écoles de tous horizons ne ménagent pas leurs efforts pour attirer les plus beaux talents, et dans cette lutte sans merci, les écoles de faible effectif comme l'Imi ou l'Imede partent avec un handicap. L'Insead fait en revanche concurrence sur ce plan aux meilleures business school américaines, puisqu'elle arrachait l'an dernier le belge Lude Van Der Heyden, réputé en matière d'organisation, à l'Université Yale.

S'assurer les meilleurs experts, qu'ils soient consultants (CRC),

chercheurs (Insead) ou industriels (CPA), c'est se garantir un effort de recherche et un arsenal pédagogique toujours à la pointe du progrès. Ce n'est pas un hasard si l'Insead est aussi connue pour ses jeux de simulation "Markstrat" et "Industrat".

Le corps professoral est aussi le moyen d'affirmer son identité internationale. L'Insead comme l'IMI ou l'Imede sont ainsi les premiers à afficher le nombre de nationalités représentées parmi leurs enseignants (une vingtaine dans tous les cas). Il est aussi pour les B.S. européennes l'occasion idéale de se démarquer du grand frère américain Harvard, en recherchant des méthodes pédagogiques qui aillent au delà des études de cas typiques. L'IMI a développé par exemple depuis le début des années 80 une pédagogie de "cas vivants", permettant aux auditeurs de se retrouver dans un contexte aussi ambiguë que dans la vie de tous les jours.

En conclusion, le foisonnement que laissait percevoir la profusion de mailings est bien réel et le développement du marché est tel que les organismes de formation ne connaissent pas même les programmes de leurs concurrents.

Les établissements d'envergure sont cependant peu nombreux et s'appuient sur un effort de recherche et des rapports étroits avec des fondations d'industriels qui leur permettent d'obtenir un soutien financier appréciable et d'affiner leur cahier des charges. Néanmoins, les managers les plus en vue de l'entreprise préfèrent parfois à ces sources de connaissance que sont les Business School internationales, le CRC ou le CPA l'atmosphère plus feutrée d'un club d'échanges.

Troisième partie :

les polytechniciens et la formation continue

Pour mieux comprendre ce qui fait courir nos hauts potentiels, nous nous sommes attachés à explorer la population des anciens polytechniciens de 35 à 45 ans, et ce

- 1) parce qu'elle occupe 25 % des postes de direction des 200 plus grandes entreprises françaises, et constitue dès lors un échantillon significatif même s'il n'est pas nécessairement totalement représentatif des aspirations des managers de cette tranche d'âge,
- 2) parce qu'elle est accusée de se reposer sur ces lauriers, voire même de négliger de simples actualisations de connaissances
- 3) enfin, parce que notre terrain, la Fondation de l'Ecole Polytechnique, nous a soutenu dans cette initiative, dans le cadre du projet de post-formation à l'X.

I 300 polytechniciens nous ont répondu : qui sont-ils ?

Un premier constat vient nous rassurer quant à l'intérêt que nos anciens peuvent porter à la formation :

20 % des 1400 X de 35 à 45 ans auxquels nous avons envoyé 6 pages de questionnaire (annexe 4) nous ont répondu, ce qui est un signe de forte mobilisation au dire des spécialistes.

Les réponses sont d'autre part équitablement réparties entre les onze promotions contactées.

Avant de progresser dans l'analyse, notons que parmi eux

=> 16% sont des présidents directeurs généraux ou directeurs généraux

=> 47% sont directeurs ou directeurs adjoints

=> 16% sont chefs de service ou de projet

=> 22% sont consultants ou experts...

Une très grande diversité que l'on retrouve d'ailleurs dans les caractéristiques de leurs postes : une seule préoccupation est commune à plus du tiers d'entre eux, la stratégie (pour 40% des cadres - cf. tableau ci-dessous).

Les composantes suivantes caractérisent-elles votre poste ?

(% de réponses positives)

stratégie - planification	41 %
études et développement	29 %
commercial	28 %
finance	25 %
gestion des ressources humaines	25 %
production	24 %
marketing	21 %
recherche et développement	17 %

II Le souvenir de leur dernière formation

Nous avons demandé aux polytechniciens de détailler leur dernière expérience de formation. Le tableau ci-dessous en dresse le bilan des années d'occurrence, pour les 93 % qui nous ont cité une formation.

A quand remonte votre dernière expérience de formation ?

1989	17 %
1988	38 %
1987	14 %
1986	11 %
1985	6 %

Il est déjà remarquable de noter que 55 % d'entre eux ont suivi une formation depuis moins d'un an et demi (88-89), et 80 % depuis moins de trois ans et demi. Les polytechniciens ne méritent donc pas la réputation qui leur est faite, puisque la fraction d'irréductibles est faible.

Rappelons d'autre part que parmi les 273 polytechniciens qui nous citent une formation, **16 % l'ont effectuée dans leur entreprise et 84 % se sont tournés vers l'extérieur.**

C'est l'ensemble de ces expériences que nous vous proposons d'analyser.

1/ Initiative et accès à l'information

Se mobiliser pour une formation n'est en fait le résultat d'une initiative véritablement personnelle que pour un peu moins de 40% d'entre eux (cf. tableau ci-dessous). Ce chiffre passe à 45 % si l'on considère uniquement les expériences de formation externe.

De qui venait l'initiative de cette formation ?	
- de la direction dans le cadre d'une politique générale de formation	: 52,5 %
- de la direction dans le but de faire évoluer votre fonction	: 9 %
- de votre propre fait	: 38,5 %

La formation sur mesure, décidée lors d'une discussion avec le supérieur hiérarchique, par exemple lors d'un entretien annuel d'activités, n'est manifestement pas passée dans les moeurs.

C'est essentiellement le poids des orientations générales de l'entreprise qui fait la décision en matière de formation. Ceci traduit une évolution notable : les responsables de la formation dans de grandes entreprises nous ont souligné que voici quelques années les démarches de formation étaient le fait d'individus convaincus mais encore minoritaires. Les politiques de quelques patrons croyant en la formation ont rendu ces démarches plus collectives, mais aussi plus contraignantes pour beaucoup.

Il est aujourd'hui difficile de prévoir la tendance future, car si le mimétisme joue encore dans ce sens, quelques entreprises notoires ont néanmoins revu à la baisse leurs ambitions en la matière.

Quoi qu'il en soit, ces distinctions sur l'initiative de la Formation ne sont pas anodines, car elles conditionnent les canaux d'information sur le sujet.

Le tableau suivant le montre clairement :

Comment avez-vous été informés ?

colonne A : ceux dont l'initiative est venue de la direction dans le cadre d'une politique générale de formation

colonne B : ceux dont l'initiative était personnelle

colonne C : globalement

	A	B	C
par un de vos supérieurs	82,4	13	55,9
par un autre collègue de l'entreprise	10,4	10,9	10,5
par un collègue d'une autre entreprise	4,8	21,7	11,3
par un camarade d'école de même origine	0	2,2	0,8
par la presse ou un autre media	0,8	15,2	6,3
par mailing direct	1,6	37	15,2

La faible contribution des collègues de l'entreprise montre que l'information circule peu de manière transversale, et nous rappelle combien parler de formation pour soi, c'est encore aujourd'hui avouer une faille.

A l'inverse, les collègues d'une entreprise différente jouent un rôle essentiel dans la découverte d'un stage, mais uniquement pour les polytechniciens qui vont agir sur leur propre initiative (colonne B). Peut-être est-il de bon ton de montrer à l'extérieur que l'on est choyé par sa propre entreprise qui n'hésite pas à investir en stages coûteux.

Enfin, pour la forte proportion de polytechniciens qui se mobilisent d'eux-mêmes (colonne B), l'information diffusée par presse et surtout mailing direct semble essentielle. C'est le signe d'un marché actif et ouvert, où les organismes d'offre peuvent se permettre d'approcher directement le futur client sans passer par la voie hiérarchique ou par le responsable formation de l'entreprise, et où les demandeurs sont attentifs

à des propositions largement diffusées.

2/ Quelle formation ?

Nous nous sommes attachés à décomposer cette dernière expérience de formation en termes de durée, d'organismes fréquentés et de matières abordées. Les résultats rassemblés en annexe 5 méritent quelques commentaires.

Même si l'on devine que les polytechniciens qui nous ont répondu sont particulièrement intéressés par la formation, on est tout de même surpris par le temps qu'ils lui accordent: 42 % sont allés à une formation de plus de 6 jours, et 27 % à une formation de plus de 2 semaines, ce qui est assurément une forte proportion

Ces stages longs correspondent essentiellement à des **programmes intégrés de management**, délivrés par l'Insead, le CRC, le CPA, l'IFG ou même des écoles de commerce.

Dès que l'on considère des stages de durée moyenne (1 à 2 semaines), les programmes intégrés de management se laissent rattraper par des sessions plus spécialisées en **ressources humaines** essentiellement.

Enfin, les stages courts, inférieurs à une semaine, voient l'avènement des **techniques pointues** et du **développement personnel**.

Si l'on effectue une rapide comparaison avec les propositions du mailing type présenté dans la seconde partie, on note l'attrait tout particulier que les polytechniciens portent aux techniques pointues. Une étude publiée en 1988 par la promotion 1978 de l'X révélait d'ailleurs dans le même sens que les polytechniciens, de formation généraliste, n'accèdent pas aussi rapidement ni aussi majoritairement qu'on pourrait le penser à des fonctions largement managériales.

Ce mailing annonçait une forte composante de l'offre en matière de développement personnel du dirigeant; la pratique des X vient nous confirmer l'attrait de ces propositions, qui vont de la technique de négociation à l'animation et la conduite d'équipe.

Enfin, malgré tout l'intérêt que nos cadres lui portent, la stratégie est très sous-représentée, même si elle se rattrape en étant largement intégrée

dans les programmes longs de management. Il est vrai que les outils spécifiques d'analyse stratégique ne sont pas nécessairement d'une si grande complexité qu'ils exigent une formation véritablement ciblée. Par contre, l'intégration du terme de stratégie dans nombre d'intitulés de stages (marketing stratégique, stratégie financière, etc...) constitue certainement un label significatif pour les cadres que nous avons interrogés.

3/ Les obstacles

Au total, le nombre de formations suivies sur dix ans par notre population s'élève à **5 stages et demi**, ce qui demeure faible compte tenu de la forte motivation de la population qui nous a répondu.

Cette propension à se former est enfin sensiblement plus faible quand on atteint les fonctions de direction générale, comme le montre le tableau ci-dessous.

Nombre moyen de stages suivis depuis 10 ans par les X ayant répondu

<i>PDG/Directeurs Généraux</i>	<i>: 3,7</i>
<i>Directeurs/Directeurs adjoints</i>	<i>: 5,5</i>
<i>Chefs de service ou de projet</i>	<i>: 6,7</i>

Mais quels sont les facteurs qui les empêchent de plus recourir aux séminaires externes ?

Le **manque de temps**, essentiellement, qui limite fortement 72% d'entre eux. Le **coût** n'est au contraire pas un obstacle, et de toute façon, c'est l'entreprise qui paie, et supporte le manque à gagner dû à l'absence du cadre. Dans certaines entreprises, le coût des formations devient même un signe extérieur de pouvoir. Notons que le prix moyen d'une journée de stage dans une session longue oscille entre 800 et 2300 FF, tandis qu'il évolue entre 1500 et 3000 FF pour des séminaires courts.

Enfin, 40% de nos polytechniciens estiment que c'est le manque d'**adéquation du contenu des offres** avec leurs besoins qui a limité leur

participation. Nous avons tout d'abord analysé la dernière expérience de formation de cette population insatisfaite, pour finalement nous rendre compte qu'elle modifie peu sa stratégie et ses choix de formation par rapport à l'ensemble des cadres interrogés.

On peut néanmoins remarquer qu'à durée de stage donnée (court/moyen/long), leur attirance pour certaines matières diffère par rapport au groupe entier. En durée moyenne, les ressources humaines ne sont plus représentées qu'à hauteur de 18 % (contre 30 % pour le groupe - annexe 6), mais c'est en durée courte que les écarts deviennent significatifs. Ainsi, les techniques pointues demeurent en tête avec 25 % (sans écart avec le groupe), tandis que les ressources humaines et le développement personnel tombent respectivement à 12 et 16 % (contre 20 et 25 auparavant), ce qui traduirait une certaine insatisfaction pour l'offre dans ces matières, tandis que l'intérêt pour les techniques pointues se confirme totalement.

Ce problème que nous reprendrons par la suite, nous avons voulu mieux le cerner en questionnant notre population sur ses motivations réelles pour une formation externe.

Les pourcentages annoncés correspondent aux X qui trouvent un intérêt fort ou essentiel (notation entre 2 et 3) aux propositions que nous leur avons faites.(notation entre 0 et 3).

III Qu'est-ce qui les motive ?

Les réponses mettent en évidence trois préoccupations essentielles :

1/ La formation : une impulsion à chaque étape de la carrière

a) une formation pour ce qu'on y trouve

Tout d'abord, la formation permettrait-elle d'acquérir une référence valorisante, intérieure (12%) ou extérieure (20%) à l'entreprise ?

Cet aspect n'est pas jugé significatif par nos cadres, à part peut-être un taux de 24 % pour les chefs de service ou de projet qui peuvent ainsi se valoriser lors d'un éventuel changement d'entreprise. En somme, la

formation n'attire pas véritablement par ce qu'elle représente, mais pour ce qu'on y trouve, ce qui n'est pas le cas de toutes les populations, comme nous avons pu le montrer à travers l'analyse de l'offre.

b) Une formation que l'on destine à soi

En espérant débusquer, par la proposition "tester une formation externe avant de la proposer à vos collaborateurs", ceux qui n'oseraient pas avouer une faille professionnelle et qui ne feraient en apparence que se dévouer pour leurs collaborateurs, nous n'avons pas eu un franc succès (13 %). On peut d'ailleurs supposer, comme des interlocuteurs nous l'ont souligné plusieurs fois, qu'en matière technique par exemple, un manager fera tester une formation par un de ses collaborateurs, et ce plutôt pour la destiner ensuite à d'autres personnes de son équipe.

Les X s'intéressent à une formation pour la consommer personnellement, pour ce qu'elle apporte, et sans d'ailleurs être véritablement préoccupés de vouloir réutiliser par la suite les compétences pointues qu'ils peuvent y rencontrer. C'est le sens du score moyen réalisé par "rencontrer des spécialistes et tester leurs compétences, pour les utiliser plus tard" (37 %). Il semble bien que le manager ait d'autres voies d'accès aux spécialistes que celle qui consisterait à perdre du temps dans une formation au risque de ne pas y trouver ce qu'il cherche.

c) Une formation pour accompagner chaque étape de la carrière

A l'opposé des scores précédents, faibles ou moyens, le succès "d'accompagner ou préparer un changement de fonction" (64 %) vient confirmer combien la formation est liée dans l'esprit des cadres aux étapes de la carrière, qu'elle se devrait d'accompagner.

Ce taux élevé vient en totale contradiction avec le petit nombre de démarches de dernière formation qui ont été faites par les X dans ce but (7 %) et nous rappelle combien les entreprises ont du chemin à parcourir dans cette voie, si tant est qu'elles la jugent utile.

Ce taux est enfin à mettre en regard avec le nombre relativement élevé, en dernière formation externe des X, de programmes intégrés de management de longue durée (17 % de l'offre externe), et laisse présager un bon futur pour ce type d'offre.

2/ Des rencontres, mais pas n'importe lesquelles

a) Le désir d'échanges fructueux

Comme nous le présentions, un des soucis majeurs de nos cadres est de "connaître la préoccupation de leurs homologues d'autres entreprises, et d'établir avec eux des échanges fructueux"(61 %).

Ceci ne doit pas nous étonner car c'est en accord total avec le rôle d'agent de liaison (selon Mintzberg) que le cadre joue vis à vis de l'extérieur, et avec cette ouverture que nous mentionnions dès le début de la deuxième partie. Ce taux nous rappelle enfin qu'une des sources du pouvoir du cadre tient dans le réseau de communication et d'information dont il est le nœud.

Il est intéressant de constater que l'intérêt s'élève beaucoup chez les chefs de service (69,5 %), et témoigne de leur désir d'autonomie. Ce taux fort est à mettre en rapport avec ce que peuvent proposer les offres externes. En fait, le terme "échanges fructueux" peut recouvrir des réalités fort contrastées: cela peut aller du frottement très interactif du redéploiement managérial long au frottement plus rhétorique du club ou même du ressourcement. Les points suivants vont nous permettre de préciser cet aspect des choses.

b) Que signifie "échanges fructueux" ?

"Echanges fructueux" signifie-t-il "trouver une dimension critique, voire impertinente que ne développe pas une formation intra-entreprise"? Pas totalement, même si le score de cette proposition n'est pas insignifiant

(34 %). De plus, cette dimension est d'autant moins valorisée que le niveau du cadre est élevé: de 19 % pour les PDG et DG, on passe à un score de 36 % pour les directeurs et directeurs-adjoints et l'on atteint 54 % pour les chefs de service. En somme, l'attrait de cet aspect critique serait d'autant plus perçu que les cadres sont moins autonomes dans leur entreprise, parce que fortement liés à ses procédures internes.

Pour ce qui est des fonctions élevées, cette dimension d'impertinence est fort peu valorisée car elle vient vraisemblablement en contradiction avec le rôle de représentation de son entreprise qu'exerce un PDG ou DG, rôle qui exige de lui qu'il rassure ou impressionne son public, plutôt qu'il ne fasse des confidences déstabilisantes.

"Echanges fructueux" signifie-il alors plutôt "s'intégrer dans un club où circule une information à caractère confidentiel"?

On note l'attrait plus que moyen (25,5 %) de cette formule. Pour comprendre le succès qu'elle peut tout de même remporter dans la pratique, il suffit de remarquer que ce taux monte à 34% chez les PDG/DG. Mais compte tenu des remarques précédentes, on comprend aussi que le club ne sera pas nécessairement le théâtre de révélations véritablement percutantes ou inédites sur les problèmes des entreprises représentées.

Nous nous sommes enfin demandé quel pouvait être l'attrait de "questionner des personnalités difficilement accessibles". Le taux d'intérêt est faible (28 %), et étonnamment stable selon les fonctions occupées dans l'entreprise.

En somme, il semble que tous ont compris qu'on ne peut pas toujours questionner avec profit un décideur de haut niveau en représentation, et que l'on risque fort d'en rester à des généralités qui lassent. Le véritable intérêt reste tout de même qu'il y a toujours quelque chose à apprendre du spectacle d'un dirigeant en pleine action rhétorique.

Au total, on retiendra qu'au sein d'une fonction d'échange qui fait l'unanimité, les attentes des acteurs de l'entreprise sont très diversifiées, selon le niveau managérial qu'ils ont atteint.

3/ La formation: pour plus de professionnalisme

Nous voici arrivés dans le peloton de tête des motivations des cadres, de celles qui d'ailleurs tiennent à la valorisation intrinsèque de la formation.

Après les risques de langue de bois évoqués dans la fonction d'échange, nous sommes rapidement ramenés au parler vrai qui caractérise toute expertise, par un score inattendu : celui de la proposition "approfondir un domaine pointu dont vous êtes ou voulez devenir expert" (52 %).

Ce pourcentage est aussi le reflet de l'existence de deux conceptions du management, l'une qui estime que le manager-chef est un expert et le sera de plus en plus, et l'autre qui considère que le chef n'est en aucun cas un super-expert. Ainsi, Mintzberg parvient à définir le travail et les rôles d'un cadre sans jamais faire référence à une quelconque expertise.

Ces doutes sont finalement assez bien partagés par notre population somme toute hétérogène. Quoi qu'il en soit, le contenu est donc à

nouveau mis à l'honneur. Le tout est de savoir lequel, dans la multifonctionnalité qui caractérise le manager. On se rapproche de l'opinion selon laquelle un manager est d'autant plus efficace qu'il connaît bien deux, trois, voire quatre "métiers", quand bien même ce n'est pas cela qui l'a un jour distingué du faux-manager qui en est resté à son expertise.

Tout aussi élevé est le taux remporté par le thème "rafraîchir des connaissances ou mieux maîtriser un savoir-faire" (60 %) qui nous éloigne doucement de l'expertise trop spécialisée et nous rapproche de cette actualisation dont le marché de l'offre se préoccupe largement.

C'est finalement au sujet d'une proposition très alléchante que le consensus se réalise : "vous faire rapidement une opinion sur un domaine neuf (technologie, méthode organisationnelle) en vue d'introduire une démarche innovante au sein de votre entreprise" (70 %). Cela traduit l'envie de sortir d'une formation avec "2 ou 3 idées neuves", c'est-à-dire de celles qui vous travaillent pendant des semaines, qui éveillent des analogies dans le quotidien, qui donnent un nouvel éclairage sur le présent et permettent de se projeter dans le futur. Ce plébiscite nous renvoie au rôle prospectif du cadre, à cette vigilance tant interne qu'externe qu'il doit développer, dans son rôle "d'observateur actif" décrit par Mintzberg.

Cette notion d'innovation signifie aussi heurts potentiels avec l'organisation en place, tant au niveau des hommes que des méthodes de gestion, et des questions stratégiques. Elle est donc intimement liée à l'idée d'outil, car ce n'est pas avec des principes ou du verbiage superficiel que l'on peut argumenter pour l'introduction d'une innovation. Mais notons aussi qu'au-delà des outils indispensables à connaître pour maîtriser l'introduction de l'innovation, c'est peut-être bien la personnalité de celui qui la propose qui joue principalement. Quoi qu'il en soit, puisque "nul n'est prophète en son pays", avoir une référence extérieure, par le biais d'une bonne formation sur un sujet, aide certainement à introduire une nouveauté. C'est le principe du consultant-révéléur.

Cet attrait pour l'innovation ne doit pas uniquement être perçu comme dévouement pour l'intérêt de l'entreprise. C'est aussi un moyen puissant pour un cadre à haut potentiel de s'y valoriser personnellement.

Nous retrouvons combien la formation n'est pas valorisée par ce qu'elle représente, mais par l'intérêt, la pertinence et la relative rareté de l'information qu'on y trouve.

Alors, pour revenir à une question évoquée plus haut, quel contenu peut bien attirer nos cadres que ce soit en matière de rafraichissement de connaissance ou d'innovation ?

IV Quel contenu privilégié ?

Les réponses des polytechniciens concernant les matières qu'ils souhaiteraient voir proposées par l'X dans le cadre d'une formation continue nous éclairent sur ce point.

Le questionnaire proposait neuf thèmes d'enseignement dont la notation entre 0 et 3 devait refléter l'intérêt.

L'adhésion mesurée à partir du pourcentage de notes 2 et 3 obtenues semble d'autant plus forte lorsque trois paramètres sont optimisés :

- la légitimité de l'Ecole Polytechnique,
- la structure du marché,
- et la perception managériale du domaine proposé.

L'impact de ce triangle magique est particulièrement net pour les matières situées au bas ou au sommet de l'échelle de satisfaction.

1/ Les matières élémentaires ne sont pas motivantes

L'apprentissage des langues avec un taux d'adhésion inférieur à 10 % paye son tribut à la faible vocation linguistique de l'Ecole Polytechnique, et à l'offre toujours appréciée d'établissements comme Berlitz. Sa faible caractéristique managériale est également un handicap sérieux. Comme le remarque l'un de nos correspondants, la connaissance des langues, et notamment de l'anglais, devrait être acquise à ce niveau et le problème est bien plutôt de viser un auditoire international par un enseignement en langue anglaise du management.

Des raisons similaires expliquent le score médiocre obtenu par les

propositions concernant le **commerce et le marketing (30 %)**. Ces matières sont perçues comme trop élémentaires et sont déjà prises en compte ponctuellement par les écoles de commerce.

De faible (30%), le taux d'adhésion devient même insignifiant si l'on ne prend en compte que les seules notes 3.

2/ Un mot magique : la stratégie

A contrario, la stratégie se trouve plébiscitée. Avec plus de 60% d'opinions favorables ou très favorables, elle distance nettement les autres propositions, le deuxième score se situant à 54%.

La caractéristique managériale de la matière ne fait aucun doute. Par ailleurs, l'Ecole Polytechnique est clairement légitime à enseigner les outils stratégiques et leurs limites ou à proposer des recettes pour développer de nouveaux marchés, dans la mesure où une partie importante des patrons de l'industrie française en est issue.

Enfin, le marché offre des perspectives attrayantes. La stratégie n'est-elle pas, comme l'a confirmé notre sondage, la préoccupation quotidienne la plus partagée des managers ? D'ailleurs, toute fonction de l'entreprise peut être abordée sous un angle stratégique. Les organismes de formation ne s'y trompent pas et présentent souvent leurs séminaires spécialisés comme une approche "stratégique" du domaine proposé. Ceci ouvre un champ très large de formation possible que l'offre actuelle n'a pas encore saturé.

3/ Du faible écho des matières scientifiques et techniques à la volonté de manager les changements.

A l'inverse de la stratégie qui puise sa source dans toutes les fonctions de l'entreprise, les matières à contenu scientifique et technique, constituent un marché morcelé en segments étroits, par ailleurs déjà occupés par des cabinets de consultants spécialisés.

A cette structure de marché défavorable s'ajoute une certaine répugnance des ingénieurs français à poursuivre leur formation technique. Contrairement aux médecins qui subissent la pression conjuguée de la clientèle et des laboratoires, ils ne sont pas guettés par la remise en cause

et affichent un relatif désintérêt pour les matières techniques.

La vocation de recherche de l'Ecole Polytechnique et sa forte crédibilité en ce domaine ne peuvent compenser entièrement ce faible attrait; ce qui explique le score inférieur à 35% recueilli par les propositions fondées sur une enseignement technique. Ce sont leurs collaborateurs que les managers enverront pour ce type de formation, se réservant des domaines à leurs yeux plus stratégiques. Des suffrages plus nombreux (près de 50% d'opinions favorables ou très favorables) se portent ainsi sur le **management de la technologie**.

Car, si le manager n'est pas un expert technique, il doit en revanche manager des experts. Cette adhésion est aussi la conséquence des insuffisances du marché. Rares sont en effet les formations en ce domaine qui dépassent les problèmes d'harmonisation entre la fonction Recherche et Développement et les autres fonctions de l'entreprise, ce qui laisse une place de choix à des initiatives plus pertinentes. Le manager souhaite par exemple pouvoir disposer de grilles multi-critères lui permettant de faire le tri parmi des projets de recherche qui engagent l'avenir de l'entreprise sur le long terme.

L'opportunité de ce créneau semble confirmée par les projets récents de l'Insead toujours à l'écoute des industriels (cf. supra) et le succès constant depuis trente ans de l'Imi en ce domaine. Cependant, la connotation technique du thème rend peu probable un engouement semblable à celui observé pour certaines modes managériales comme la qualité. A titre de comparaison, un colloque récent portant sur le management des technologies n'attirait que 180 personnes à Paris, alors que 600 personnes se déplaçaient à Lyon pour écouter des experts parler de la qualité.

4/ Les modes managériales

Si l'on excepte la stratégie et le management de la technologie, les matières créditées d'un score proche de 50% ne constituent pas une surprise dans la mesure où elles se situent dans le prolongement des modes managériales.

La **finance** est au dirigeant ce que l'informatique était au gestionnaire des années 70. Le manager désire posséder une vision cohérente des marchés

financiers et savoir sur quels effets de levier il peut compter au moment d'une acquisition. Il souhaite aussi connaître les implications financières de sa stratégie pour mieux en contrôler les effets dans le temps. Ce besoin n'est pas toujours compensé par l'offre actuelle, dont le contenu est trop souvent ésotérique. Devant le succès déclinant de leurs séminaires, certaines business school abandonnent d'ailleurs progressivement les approches techniques pointues, souvent traitées en interne par des cabinets spécialisés, pour se concentrer sur les aspects stratégiques et le contrôle des opérations financières, segment de marché où l'Ecole Polytechnique apparaît tout aussi légitime.

La demande soutenue en matière de **Développement personnel** répond pour sa part en écho aux projets collectifs développés par les formations internes. Ces projets collectifs laissent peu de place à l'épanouissement personnel des managers qui doivent pourtant assumer une autonomie grandissante au fur et à mesure de leur progression hiérarchique. A un certain niveau, l'accession à des responsabilités managériales exige par exemple de dépasser les relations interpersonnelles pour s'attacher à une gestion de l'image publique qui ne s'improvise pas et qui est pourtant rarement enseignée dans les universités d'entreprise.

Pour cette matière, comme pour les **Ressources Humaines (46 %)**, l'effet de mode conjugué à une relative insatisfaction eut égard aux offres du marché (cf. supra troisième partie II, 3) a cependant contribué à gonfler l'adhésion des X. En effet, la légitimité de l'Ecole Polytechnique est faible dans le domaine des sciences humaines ou de la communication, et ces créneaux, occupés par de nombreux organismes, sont le théâtre d'une concurrence rude. A ce sujet, on peut méditer sur la fréquentation des séminaires d'expression orale de l'ENA par certains X de notre échantillon...

En somme, les X semblent avoir surestimé la légitimité de leur école pour la faire coïncider avec leur vision idéalisée et ont pensé qu'elle éviterait les risques de standardisation, de survol ou de bavardage inhérents à ces domaines humains.

Les problèmes de légitimité et de concurrence ne se posent pas en revanche pour ce que nous avons intitulé **Logique de fonctionnement de la vie des affaires**. Cette matière, qui se situe dans le sillage de la sociologie des organisations, obtient 55 % d'opinions favorables ou très favorables, et se classe en deuxième position derrière la stratégie. Plus encore que

pour les autres modes managériales, un enseignement sur ce thème peut cependant se heurter à l'écueil du survol brillant, dont l'auditeur ne retirerait aucun intérêt pratique.

Ce risque transparait d'ailleurs à travers la structure des réponses : alors que les matières les plus solides donnent lieu à une répartition équivalente entre les notes 2 et 3, on constate un décalage significatif en faveur de la note 2 pour la logique de fonctionnement de la vie des affaires (écart de 9%) et les ressources humaines (écart de 8 %). Ces écarts traduisent une certaine méfiance des représentants de notre échantillon vis à vis de ces deux thèmes.

C'est sans doute à travers une formation club bien maîtrisée (cf. supra) que la logique de fonctionnement de la vie des affaires et les ressources humaines pourraient recueillir la meilleure adhésion plus qu'à travers un enseignement qui risquerait de tomber dans le stéréotype.

Cette remarque vient souligner que la réussite d'une formation est indissociable des ambitions qu'elle s'assigne, ambitions que la formule choisie traduit autant que le contenu proposé. Nous avons donc questionné nos polytechniciens pour mieux cerner les différentes formules qu'ils souhaitaient voir proposées.

V Quelle formule adopter ?

Le dépouillement du questionnaire met en évidence des éléments essentiels concernant la disponibilité des auditeurs potentiels, le cadre des séminaires et leur animation.

1/ Le refus du survol

Interrogés sur leur disponibilité, les X répondent qu'ils sont prêts à consacrer en moyenne de 4 à 5 jours par an à une formation. Cette faible disponibilité est confirmée à travers les formes chronologiques souhaitées:

- très peu se trouvent prêts à consacrer de 12 à 30 journées qu'elles soient consécutives (5 %) ou non (14 %) pour une mise à jour approfondie des connaissances.

Ceci ne signifie pas pour autant que nos managers privilégieront le

survol. Bien au contraire, la réserve déjà notée sur les prestations brillantes mais inconsistantes réapparaît à plusieurs reprises :

- les X fréquentent en moyenne moins de deux colloques par an,
- ils préfèrent une synthèse sur une durée de trois à six jours (70% d'opinions favorables) à une mise en perspective rapide du domaine considéré (49% d'opinions favorables).

2/ Le souhait de séminaires en résidentiel dans un cadre confortable

Même si certains notent que les formules à la journée permettent de passer au bureau le matin et le soir et perturbent donc moins le rythme de travail, une grande majorité (65%) se montre favorable à une formation qui suppose une vie collective dans un lieu éloigné du lieu de travail. La volonté de "se mettre au vert" et d'instaurer une dynamique de groupe au cours de la formation explique cette réponse largement favorable.

Le choix des lieux reste cependant un problème épineux et déterminant. Lorsqu'ils sont interrogés sur leurs préférences, 50% des X classent la Montagne Ste Geneviève en première position. Les séminaires sur le campus de Palaiseau ou les formules en hôtel parisien beaucoup moins appréciés n'apparaissent en première position que dans 25% et 14% des cas.

3/ Le désir d'une pédagogie interactive et concrète

En matière d'animation et de pédagogie, c'est la volonté d'un enseignement concret et interactif qui se dégage des réponses de notre échantillon. Ainsi, les études de cas, dont l'intérêt n'est plus à démontrer se détachent nettement avec 69% d'opinions favorables devant les conférences magistrales (34 %) moins interactives et les jeux de simulation (38%) dont le caractère artificiel limite l'adhésion.

Par ailleurs, en matière d'animation, les industriels et les consultants avec des taux d'adhésion respectifs de 78 et 75 % sont préférés aux enseignants chercheurs (44 %) estimés trop coupés des réalités industrielles.

Dans ces conditions, proposer une formation à nos hauts potentiels

s'avère bien délicat :

- ils refusent le survol mais ont moins de cinq jours par an à consacrer à leur formation
- ils souhaitent un contenu qui dépasse l'exposé de concepts par un orateur brillant mais répugnent à se former sur des techniques pointues.

La solution est à rechercher dans des rapports étroits avec des industriels regroupés dans une fondation, ce qui permet de prendre le pouls des entreprises de façon régulière et d'adapter l'enseignement aux désirs exprimés.

En conclusion,

la formation des cadres demeure encore aujourd'hui un acte de foi. De plus en plus de patrons y croient et mettent en place des actions de formation interne à leur entreprise, même s'il est parfois difficile d'en mesurer les effets.

Avec plus de cohérence dans la gestion et de cohésion entre les hommes, ils peuvent légitimement espérer mieux valoriser les ressources internes à leur entreprise, pour affronter les changements rapides de l'environnement.

Les grands groupes deviennent dès lors des donneur d'ordre privilégiés pour des professionnels de l'enseignement, et les rares instituts de formation véritablement européens l'ont bien compris, puisqu'ils assoient leur progression sur un partenariat étroit avec des entreprises.

Les hauts potentiels quant à eux demeurent une minorité dans la population des cadres managers, un dixième environ. De fait, les organismes d'envergure que nous avons visités vivent sur une population hétérogène qui n'est pas dans sa majorité destinée aux plus hautes fonctions de l'entreprise.

Grâce à leur potentiel de recherche, ces organismes s'efforcent de livrer aux cadres un contenu pertinent et opérant. Par une sélection à l'entrée, ils assurent à leurs clients une qualité d'échanges avec des homologues de leur niveau. Mais cette population est aussi particulièrement sensible à la notoriété et au prestige de l'institution qui l'accueille.

Mais un haut potentiel, pour sa part, comment pourrait-il croire en la formation si celle-ci ne vient pas appuyer son évolution de carrière ?

Pourquoi irait-il perdre du temps dans des séminaires, fussent-ils de

qualité, alors qu'il se construit sa progression dans l'entreprise par la force de son travail quotidien ?

Il peut y croire si ses supérieurs le jugent sur sa capacité à s'extraire périodiquement de la caverne du quotidien. Il acceptera d'y consacrer du temps s'il est assuré d'y trouver des gens de son niveau, et une animation qui favorise un brassage d'idées neuves et la mise au point d'outils pertinents sur des sujets qui lui tiennent à coeur.

Quant au contenu, seuls les cadres stratégiquement responsables des entreprises pourront aider à le définir.

Notre sondage aura montré que si l'on considère l'Ecole Polytechnique, bien peu de disciplines sont à exclure a priori, et que les clients potentiels existent en nombre. En effet, si la scientificité des thèmes n'est pas toujours immédiate (en matière de gestion, par exemple), la légitimité d'une Ecole qui fournit nombre de managers français n'en demeure pas moins forte pour les traiter.

En somme, nous avons tenté de montrer que le pari d'une formation continue pour cadres de haut niveau, par exemple à l'Ecole Polytechnique, peut être relevé, et surtout qu'un organisme de formation qui voudrait durablement séduire les populations des cadres européens de 35 à 45 ans ne peut faire l'impasse sur les plus brillants d'entre eux.

Annexe I

Les descriptions du manager

I Les diverses descriptions du travail du cadre

a) Le patron décrit comme un décideur

- L'Ecole de l'entrepreneur : elle puise son inspiration dans la théorie des économistes et dépeint le dirigeant comme maximisant son profit à chaque décision

- L'Ecole de la théorie de la décision : selon cette Ecole, le dirigeant n'effectue pas un choix rationnel mais évite l'incertitude grâce à une attention séquentielle aux objectifs.

b) Le patron comme homme de commandement

- L'Ecole de commandement efficace: sous ce vocable se trouve notamment l'Ecole de management participatif,

- L'Ecole du pouvoir du leader : elle s'attache surtout au pouvoir et à l'influence du leader,

- L'Ecole du comportement du leader.

c) L'Ecole de l'activité du leader

Cette Ecole décrit le cadre à partir de l'analyse systématique de son travail quotidien. Une étude menée auprès d'un certain nombre de directeurs généraux permet en particulier à Mintzberg de définir la manager à partir d'un modèle général détaillant dix rôles regroupés en trois catégories.

II Les dix rôles du dirigeant selon Mintzberg

a) Les rôles interpersonnels au nombre de trois sont l'occasion pour Mintzberg de rappeler que dans le domaine relationnel, le manager n'est pas seulement voué à une fonction symbolique de représentation (cérémonies, devoirs statutaires) et à une fonction de leader (motivation, activation des subordonnées, formation) mais aussi à un rôle d'agent de liaison. Ainsi le dirigeant d'entreprise se doit de créer et cultiver ses réseaux de contacts externes et d'informateurs qui lui apportent faveurs et informations. Nous reviendrons par la suite sur ce rôle qui réapparaît à travers le comportement du cadre en formation.

b) Les rôles liés à l'information : diffuseur d'informations et porte-parole de l'entreprise. Il doit notamment se montrer à l'affût de l'actualité et des informations spéciales concernant les secteurs d'activité de l'entreprise.

c) Mintzberg distingue enfin quatre rôles décisionnels. Responsable de la stratégie et initiateur de changements, le chef d'entreprise est d'abord un entrepreneur. A

travers les actions correctives et le traitement des crises et des perturbations apparaît ensuite son rôle de régulateur. Cette position d'arbitre se prolonge dans le rôle fondamental de répartiteur de ressources qui touche un éventail très large des sources organisationnelles de l'entreprise, de la gestion de l'emploi du temps jusqu'à l'allocation des budgets en passant par la programmation du travail des subordonnés.

Enfin, Mintzberg n'omet pas de signaler le rôle de négociateur dévolu au dirigeant, qui consiste à représenter son organisation dans les négociations importantes.

A partir de ces dix rôles, Mintzberg suggère huit séries d'aptitudes qu'il conviendrait de développer pour devenir un bon manager.

III Les ensembles fondamentaux d'aptitudes

a) L'aptitude aux relations avec les pairs

Il s'agit ici de l'aptitude à créer et maintenir de façon efficace des relations non hiérarchiques avec ses pairs. Ceci inclut l'art de développer avec des tiers des contacts implicites servant les besoins mutuels et les aptitudes à créer des réseaux d'information, à échanger des ressources en temps réel et à négocier. Cette série d'aptitudes s'enseigne surtout à travers l'expérience.

b) Les aptitudes au leadership

Ces aptitudes ont trait à la capacité du cadre à interagir efficacement avec ses subordonnés, à les former et à les motiver. Elles sont étroitement liées à la personnalité innée du manager.

c) Les aptitudes à la résolution des conflits

L'aptitude à assurer la médiation entre individus en conflit est ici mise en valeur. Cette aptitude doit pouvoir être stimulée en formation par l'intermédiaire de jeux de rôles.

d) Les aptitudes à la prise de décision sans ambiguïté

Le cadre agit et doit décider quotidiennement dans des situations non structurées. Par ailleurs, il traite quotidiennement plusieurs sujets; aussi convient-il de développer son aptitude à la prise de décision sans ambiguïté. Les études de "cas vivants" proposés notamment par l'IMI et l'Imede tendent à développer ces aptitudes, ce que ne pouvaient faire les "cas morts" classiques de Harvard de par la rigidité de certains paramètres.

f) Les aptitudes à la répartition des ressources

Les cadres doivent choisir entre des demandes de ressources qui sont en concurrence les unes avec les autres. Dans ce domaine, les formations continues abordent surtout la gestion du temps.

g) Les aptitudes entrepreneuriales

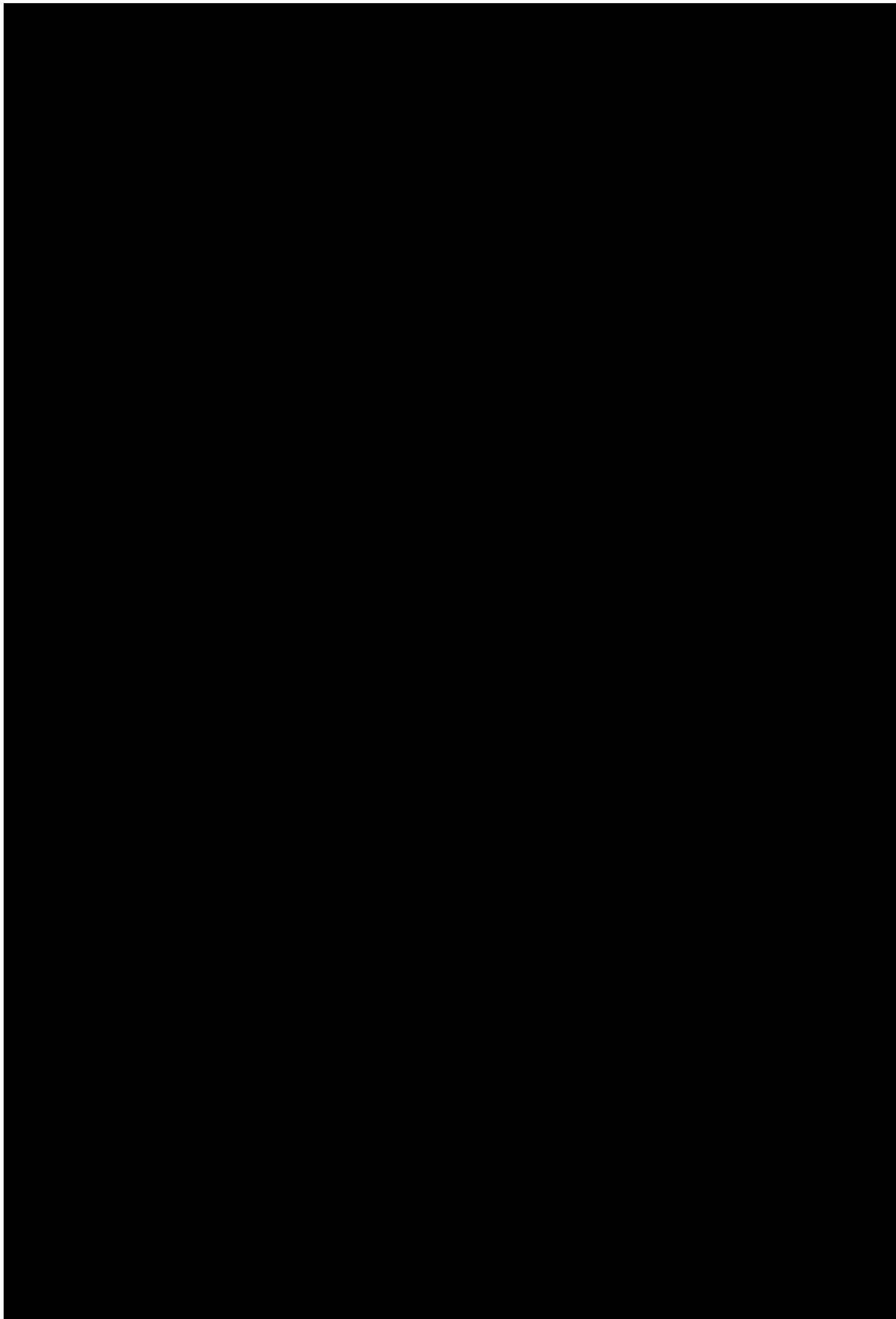
Elles consistent en la recherche des problèmes et des opportunités et à la mise en oeuvre contrôlée du changement dans les organisations.

Formellement, ces aptitudes sont difficiles à enseigner. Notons, par exemple, que 17% seulement des élèves de la "majeur entrepreneur" d'HEC créent leur entreprise. En somme, la formation peut seulement, dans ce domaine, contribuer à créer un climat favorable à l'émergence de talents pour une large part innés.

h) Les aptitudes à l'introspection

Le cadre devrait, selon Mintzberg, être sensible à son impact sur sa propre organisation et être capable d'apprendre par introspection.

Ceci exige un apprentissage que peu d'organisations sont susceptibles de donner. Mintzberg décrit une situation idéale dans laquelle les cadres se réuniraient en sessions au cours desquelles ils se feraient mutuellement des commentaires honnêtes (et confidentiels !) sur leur comportement.



Annexe II

L'évaluation des potentiels

Critères d'appréciation de Shell

	<u>Abréviation</u>
<p>1. <u>Puissance d'Analyse</u></p> <p>Aptitude à transformer, décomposer ou reformuler un problème d'apparence complexe, de telle manière qu'il devienne opérationnel.</p>	A
<p>2. <u>Intuition et Invention</u></p> <p>Capacité à discerner, au delà de ce qui est évident de prime abord, les "possibles" inhérents au champ des problèmes et à formuler de nouvelles alternatives sans jamais cesser d'être pragmatique.</p>	G
<p>3. <u>Perception et bon usage des relations existant à l'intérieur de l'entreprise</u></p> <p>Lucidité avec laquelle on a pris conscience des nombreux types de relations, personnelles et de travail, existant dans l'entreprise, jointe à la perspicacité, au tact et au bon sens avec lesquels on sait les utiliser au service de l'efficacité générale.</p>	Z
<p>4. <u>Survol</u></p> <p>a) Aptitude à prendre de la hauteur vis-à-vis de ses problèmes et à modeler son travail selon une vision personnelle.</p> <p>b) Tendence naturelle et capacité à situer les faits et les problèmes dans un contexte élargi, en détectant immédiatement les relations significatives avec des ensembles de portée plus générale.</p>	H
<p>5. <u>Jugement solide et éclairé</u></p> <p>Appréciation réaliste d'une situation présente, qui permet de trouver objectivement, sans déformation émotive, la solution saine et pratique.</p>	R
<p>6. <u>Puissance d'anticipation</u></p> <p>Capacité à traiter les problèmes actuels à la lumière de leur développement possible et à prévoir ainsi les changements qui seront nécessaires pour faire face aux exigences du futur. C'est l'aptitude à percevoir la forme que prendra l'avenir à travers une vue prospective de potentialités du présent.</p>	N

Abréviation

7. Puissance de détermination
(Tenacité dans la volonté d'aboutir) T
Disposition fondamentale à ne pas lâcher un projet sous sa responsabilité avant de l'avoir fait aboutir à sa conclusion souhaitable; et ce, quels que soient les obstacles rencontrés, la durée des efforts et la longueur des périodes d'incertitude.
8. Disponibilité
(Maîtrise du temps et de l'énergie) D
Capacité à proportionner ses dépenses de temps et d'énergie à l'importance relative des différents problèmes à résoudre, et à conserver, de ce fait, une marge de disponibilité dans l'emploi de son temps. Cela suppose:
- une juste perception des ordres de valeur (importance, priorité, etc.)
- une distinction lucide et désintéressée de ce qui est du ressort de sa propre responsabilité et de ce qui peut ou doit être traité à d'autres échelons.
9. Adaptabilité en matière de stratégie S
Capacité à modifier sa stratégie en fonction des exigences d'une situation nouvelle.
10. Rayonnement personnel Y
Manière d'être qui incite spontanément l'entourage à intensifier ses efforts et assure à l'intérieur de l'organisation une coopération complète et sans arrière pensée.

Annexe III

***Les profils et missions
des dirigeants européens
(sondage SOFRES)***

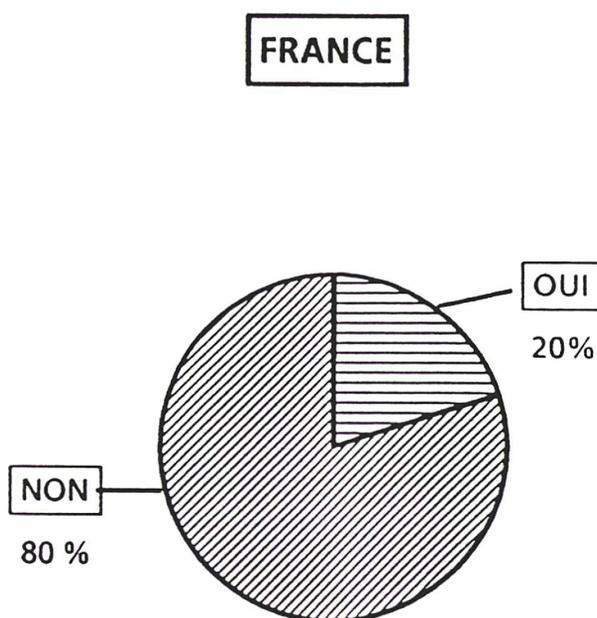
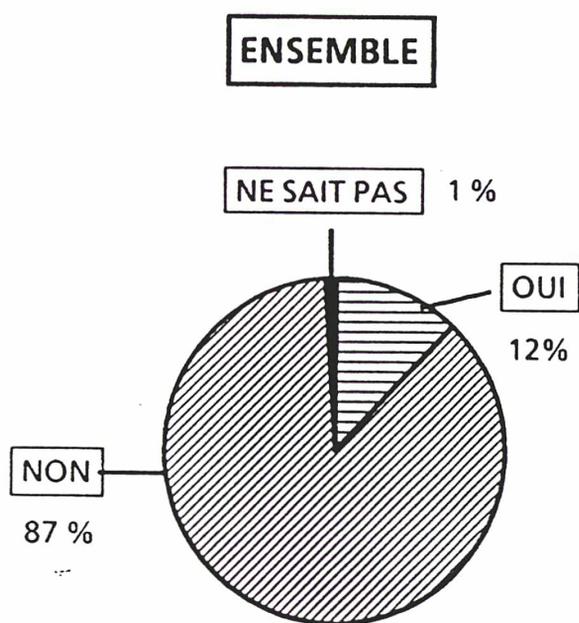
LES MISSIONS DES DIRIGEANTS EUROPEENS

	Ensemble	France	Béné-lux	Grande Bretagne	Allemagne de l'Ouest	Espagne	Italie
- Choisir et mobiliser les hommes	88	96	90	96	73	87	85
- Définir les objectifs et les finalités de l'entreprise	71	73	61	68	75	71	79
- Concevoir les stratégies	62	55	49	66	69	76	56

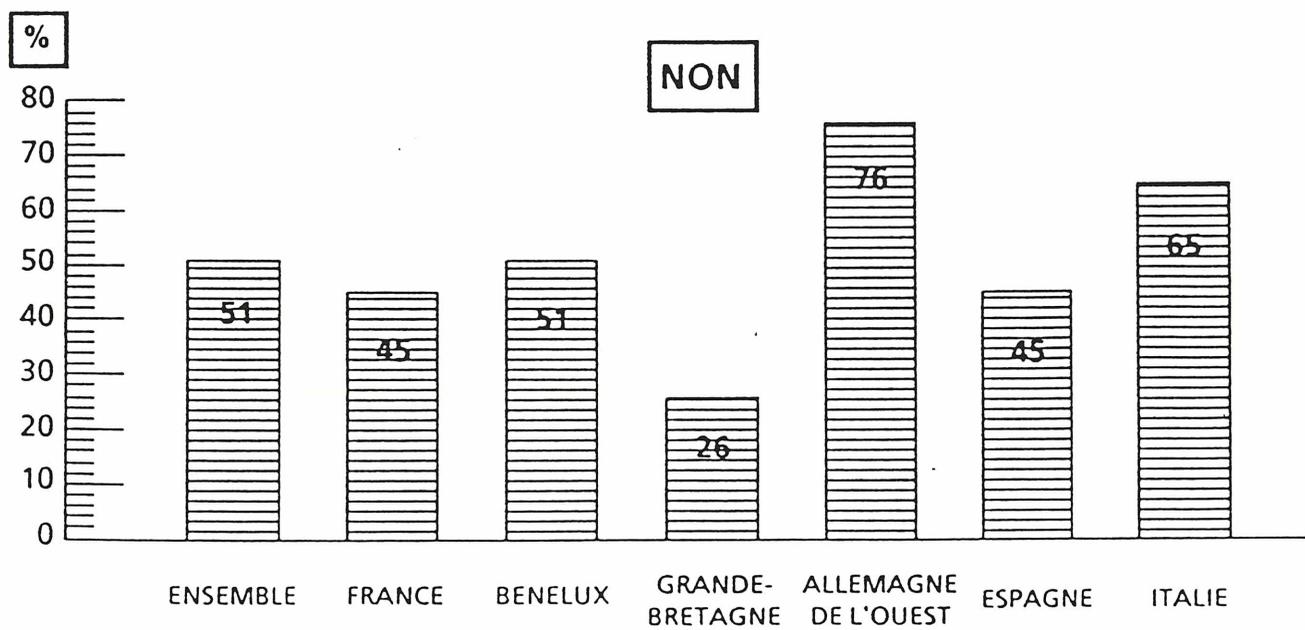
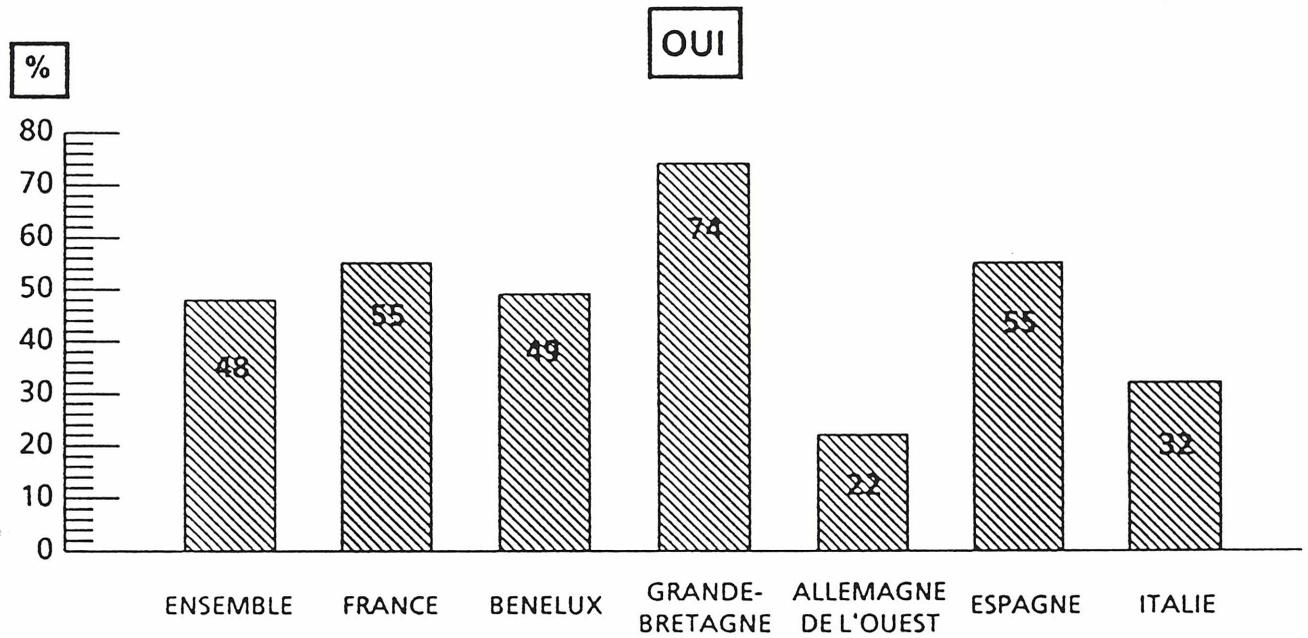
- Gérer l'équilibre financier de l'entreprise	51	41	53	49	57	42	62
- Définir les structures, l'organisation et les procédures de l'entreprise	43	34	41	40	49	42	53
- Incarner à l'extérieur l'image de l'entreprise	20	25	29	19	10	26	9

- Faire évoluer l'environnement	8	6	10	17	4	8	3
- Négocier avec les principaux actionnaires de l'entreprise	6	13	4	6	6	0	9
- Gérer la relation avec les syndicats ..	6	1	10	7	0	5	15
- Tisser des relations privilégiées avec les pouvoirs publics	3	2	0	2	8	3	3

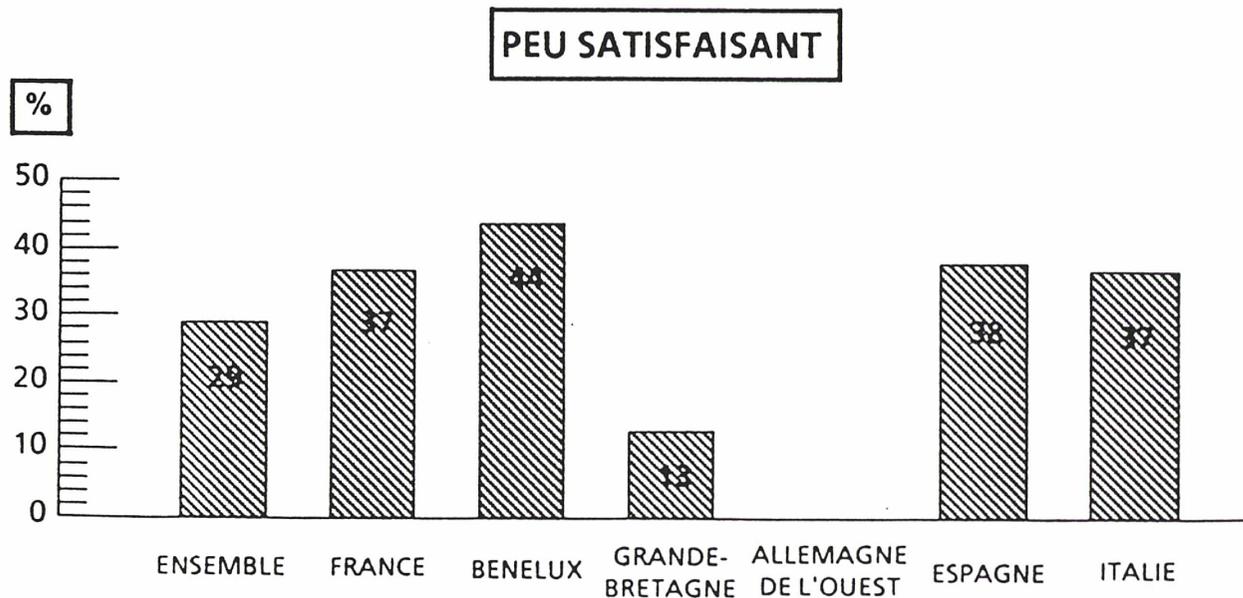
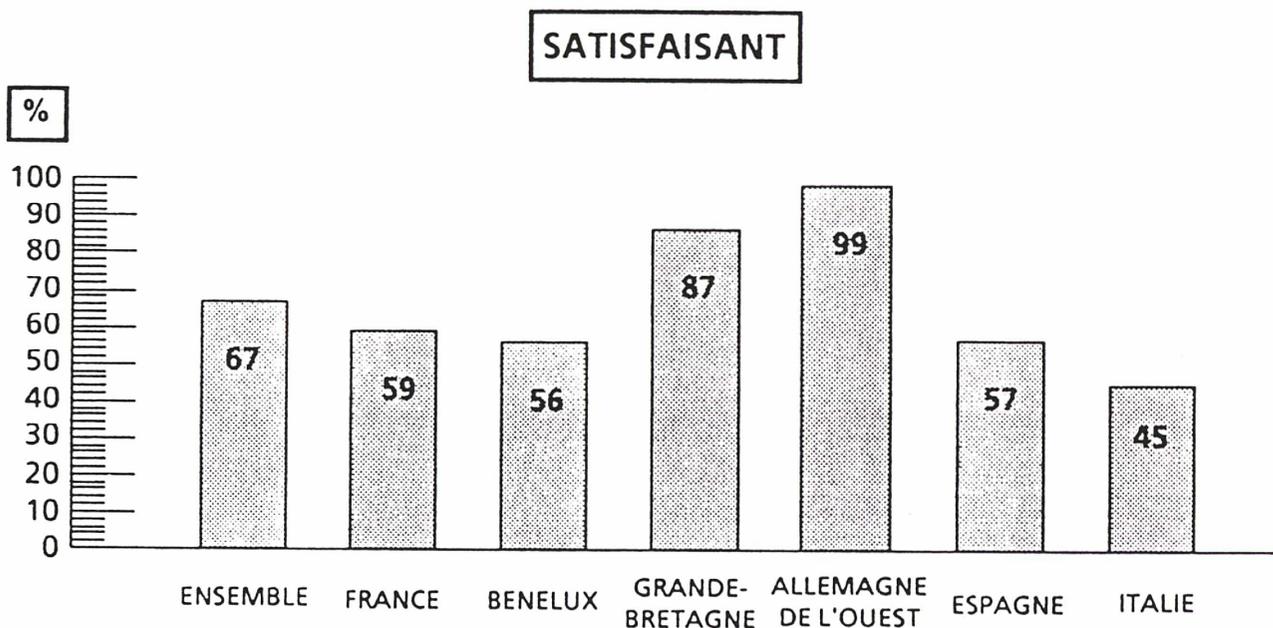
FORMATION CONTINUE ET INTERRUPTION DE CARRIERE



EXISTENCE D'UN SYSTEME SPECIFIQUE DE GESTION DES CADRES A HAUT POTENTIEL



SATISFACTION A L'EGARD DU FONCTIONNEMENT DU SYSTEME DE GESTION DES CADRES



Annexe IV

L'offre apparente

Analyse d'un mailing

L'OFFRE APPARENTE

A - Les organismes

- organismes privés	52 %
- consultants (Sadoc,Bossard,France Com)	10 %
- formation continue de grandes écoles (EII,Centrale,IEP,ISEP)	14 %
- organisations patronales ou catégorielles	24%

B - Prestations

- information (rencontres, colloques ,cocktails)	45 %
- formation	55 %
Durées	
inf. ou égales à deux jours	70 %
sup. à deux jours	30 %

C - Disciplines

- gestion académique (marketing , ventes ,droit social,fiscalité,...)	26 %
- techniques pointues (électro...,robotique ,...)	17 %
- management (recherche,innovation,qualité ,projets)	35 %
- stratégie	14%
- finance	21 %
- ressources humaines (participation,motivation,négociations,gestion de potentiels,..)	35 %
- développement personnel du dirigeant (hors limites,communiquer,relations publiques ...)	25 %

D - Méthodes pédagogiques

- études de cas	17 %
- contact avec les chefs	41%
- l'universitaire enseignant	35 %
- le consultant enseignant	38 %
- travail en équipe	26 %
- "outdoor exercise"	3 %

Annexe V

Les X et la formation continue

-

Questionnaire

B. Vos expériences de formation continue

Seront distingués successivement

B1 les stages et séminaires **de formation**

B2 les colloques et autres congrès **d'information**

B1- Les stages et séminaires de formation

Dans les dix dernières années, combien de stages ou de séminaires de formation continue avez-vous suivis, qu'ils soient internes ou extérieurs à votre entreprise?

...

Les facteurs qui ont limité votre participation sont (2)

- le manque de temps 0 1 2 3
- les coûts élevés des offres proposées 0 1 2 3
- le manque d'adéquation entre le contenu des offres proposées et vos besoins 0 1 2 3
- La crédibilité insuffisante des organismes d'offre 0 1 2 3
- Autres (à préciser) :

...

Pouvez-vous détailler votre dernière expérience de formation :

Année : _____

Intitulé : _____

Organisé par: _____

Coût : _____

Lieu : _____

Date : _____

Durée : _____

(en précisant le fractionnement ex : 2 fois 3 jours)

- Horaires retenus (1):
- pendant les heures de travail
 - en soirée
 - pendant le week-end
 - pendant les vacances
- Qui a payé (1):
- vous
 - l'entreprise

Comment avez-vous été informé (1):

par un de vos supérieurs

par un autre collègue de l'entreprise

par un collègue d'une autre entreprise

par un camarade d'école de même origine

par la presse ou un autre média

par mailing direct

De qui venait l'initiative de cette formation (1):

de la direction dans le cadre d'une politique générale de formation

de la direction dans le but de faire évoluer votre fonction

de votre propre fait

B2- Colloques, forums, tables rondes d'information

A combien de colloques avez-vous participé depuis un an ? ...

Quels en étaient les thèmes ?

...

...

C. Vos motivations pour une formation externe

Dans quelle mesure les motivations suivantes pourront-elles influencer sur vos prochaines décisions de formation à l'extérieur de l'entreprise ? (2)

1- **Tester** une formation externe avant de la proposer à vos collaborateurs 0 1 2 3

2- **Accompagner** ou préparer un **changement** de fonction 0 1 2 3

3- **Acquérir** une **référence valorisante** (diplôme, "award", prestige de l'institution formatrice)
- à l'intérieur de l'entreprise 0 1 2 3

- à l'extérieur de l'entreprise (dans les négociations avec l'étranger, par ex) 0 1 2 3

4- **Approfondir** un domaine pointu (technique, finance...) dont vous êtes
ou voulez devenir un **expert** 0 1 2 3

5- **Rencontrer** des spécialistes et **tester** leurs compétences, pour les
utiliser plus tard 0 1 2 3

6- **Rafraîchir** des connaissances ou mieux maîtriser un savoir-faire 0 1 2 3

7- Connaître les préoccupations de vos **homologues** d'autres entreprises,
et établir avec eux des **échanges fructueux** 0 1 2 3

8- **Pouvoir questionner** des personnalités difficilement accessibles
(patrons, dirigeants politiques) 0 1 2 3

9- **Vous intégrer** dans un **club** où circule une **information** à caractère confidentiel 0 1 2 3

10- Trouver une **dimension critique**, voire impertinente,
que ne développe pas une formation intra-entreprise 0 1 2 3

11- Vous faire rapidement une opinion sur un domaine neuf (technologie,
méthode organisationnelle) en vue d'introduire une **démarche innovante** au sein
de votre entreprise 0 1 2 3

D. Votre intérêt pour la formation continue à l'Ecole Polytechnique

Questions préliminaires

Avez-vous accès à un programme de formation continue interne à votre entreprise ?

...

Si oui, cette formation exclut-elle à terme le recours à des formations externes ?

...

D1- Le contenu de la formation

Dans quelle mesure souhaiteriez-vous que l'X vous propose une formation dans les domaines ci-dessous ? (2)

1- Apprentissage des langues	0 1 2 3
2- Matières à contenu scientifique et technique (par ex : opto-électronique, nouveaux matériaux, biotechnologies, informatique...)	0 1 2 3
3- Techniques financières (par ex : nouveaux instruments financiers, risques de taux-risques de change, gestion de trésorerie, techniques de fusion-acquisition, fiscalité...)	0 1 2 3
4- Commerce et marketing (par ex : constitution des prix de vente, techniques de négociation, aspect juridique des contrats...)	0 1 2 3
5- Gestion de processus industriels (par ex : choix d'investissement, analyse de la valeur...)	0 1 2 3
6- Management de la technologie (par ex : gestion de la R&D, veille technologique, introduction de nouvelles technologies...)	0 1 2 3
7- Logique du fonctionnement des organisations et de la vie des affaires (par ex : sociologie des organisations...)	0 1 2 3
8- Ressources humaines (par ex : gestion des conflits sociaux, évaluation et motivation des collaborateurs, recrutement et plan de formation, projet d'entreprise...)	0 1 2 3
9- Stratégie (par ex : les outils stratégiques et leurs limites, environnement international, développement de nouveaux marchés...)	0 1 2 3
10- Développement personnel (par ex : l'intervention face à un groupe, l'animation des équipes, la négociation, la gestion publique de l'image, la gestion du temps, stages hors limite...)	0 1 2 3

D2- Le cadre (1)

Vous êtes favorable à une formation qui suppose une vie collective
indifférent dans un lieu éloigné du lieu de travail ?
défavorable

Parmi les propositions suivantes de résidence, quelle est l'ordre de vos préférences?
(classer les rubriques suivantes entre 1 et 4)

- le campus de Palaiseau ...
- la montagne Sainte-Geneviève ...
- un hôtel parisien ...
- autres (à préciser ex : ville d'eau, château à la campagne...) ...
- ...

D3- Votre disponibilité

Combien de jours par an seriez-vous prêt à consacrer à une formation dispensée dans le cadre de l'Ecole Polytechnique ? ...

Quels créneaux horaires préférez-vous ? (1)

- pendant les heures de travail
- en soirée
- pendant les week-end
- pendant les vacances

Quelle est la forme adaptée à votre situation ? (1)

- a) une mise à jour approfondie des connaissances sur longue durée; de 12 à 30 jours non consécutifs (1 à 2 jours par semaine)
- b) une mise à jour approfondie des connaissances sur longue durée; de 12 à 30 jours consécutifs
- c) une synthèse de l'état de l'art, sur une durée moyenne (de 3 fois un jour à 3 fois deux jours)
- d) une mise en perspective rapide du domaine et de son impact sur l'entreprise et la société (1/2 à 2 jours)

Seriez-vous prêt à participer à une école d'été ? (1) oui non

Si oui, à quelle date et pour quelle durée (ex: 15 jours, fin août) ?

...

D4- Des formules mixtes

Seriez-vous prêt à participer à des formules mixtes du type (1)

stage technique à l'étranger, avec apprentissage sur place
de vocabulaire

oui non

ouverture aux réalités internationales au cours d'un voyage
à l'étranger

oui non

Quelles autres formules mixtes souhaiteriez-vous voir proposées ?

...

...

...

D5- L'animation et les méthodes pédagogiques

Pour les domaines qui vous intéressent, dans quelle mesure aimeriez-vous qu'à l'animation participe un (2):

enseignant-chercheur

0 1 2 3

consultant

0 1 2 3

industriel

0 1 2 3

Précisez la méthode pédagogique qui vous semble la plus adaptée (1) :

par moyens personnels (livres, cassettes...)

conférence magistrale

étude de cas par petits groupes

jeux d'entreprise, jeux de rôles

La création d'une lettre faisant le point des thèmes abordés par le centre de formation de l'X vous paraît (1)

sans intérêt

intéressante

essentielle

Annexe VI

Les X:

leur dernière expérience de formation

Sur 273 expériences décrites,

84 % (soit 228) furent internes à l'entreprise

16 % (soit 45) furent externes

Durée du stage

inférieure ou égale à 1 semaine	: 58 %
entre 6 jours et 2 semaines	: 15 %
supérieure ou égale à 2 semaines	: 27 %

I/ Formation interne

Chaque stage étant classé dans une seule rubrique matière, on obtient le tableau :

Management	: 40 %
Techniques pointues	: 9 %
Développement personnel	: 9 %
Stratégie	: 9 %
Ressources humaines	: 7 %
Autres	: 26 %

et cela selon les durées :

inférieure à 1 semaine	: 50 %
entre 6 jours et 2 semaines	: 12 %
supérieure ou égale à 2 semaines	: 38 %

II/ Formation externe

Matières:

Management	: 22 %
Techniques pointues	: 17 %
Ressources humaines	: 16 %
Développement personnel	: 15,5 %
Gestion académique	: 11 %
Finances	: 7 %
Langues	: 6 %
Stratégie	: 5,5 %

Durées:

inférieure à 1 semaine	: 60 %
entre 6 jours et 2 semaines	: 13 %
supérieure ou égale à 2 semaines	: 27 %

1) Stages longs

Si l'on décompose la forte proportion de stages longs (62 soit 27 %), on obtient :

CPA : 7 CRC : 7 Insead : 6 ICG : 4 Harvard : 2 IHEDN : 1 London Business School : 1 Cegos : 1	Somme= 30 soit 50 % de <u>programmes intégrés de management</u>
Ecoles de commerce : 6 (HEC, ESSEC, ISA, ESC)	soit 10 % <u>en écoles de commerce gestion classique autres management intégrés</u>
Ecole Centrale : 1 Carnegie : 1 Cognitech : 1 CCI : 1 Cetege : 1 Crosby : 1 Autres : 12	soit 30 % en organismes divers <u>techniques pointues finance management autres</u>
Instituts linguistiques : 6	soit 10 % en <u>instituts de langues</u>

Plus précisément, on obtient la répartition :

Management intégré	: 63 %
Techniques pointues	: 11 %
Langues	: 10 %
Finance	: 6,5 %
Autres	: 9,5 %

2/ Stages moyens (entre 6 jours et 2 semaines) :

Management	: 30 %
Ressources humaines	: 30 %
Finance	: 17 %
Autres	: 23 %
(gestion, développement personnel,...)	

3/ Stages courts

Techniques pointues	: 25 %
Développement personnel	: 25 %
Ressources humaines	: 20 %
Gestion académique	: 15 %
Stratégie	: 8 %
Finance	: 5 %
Autres	: 2 %

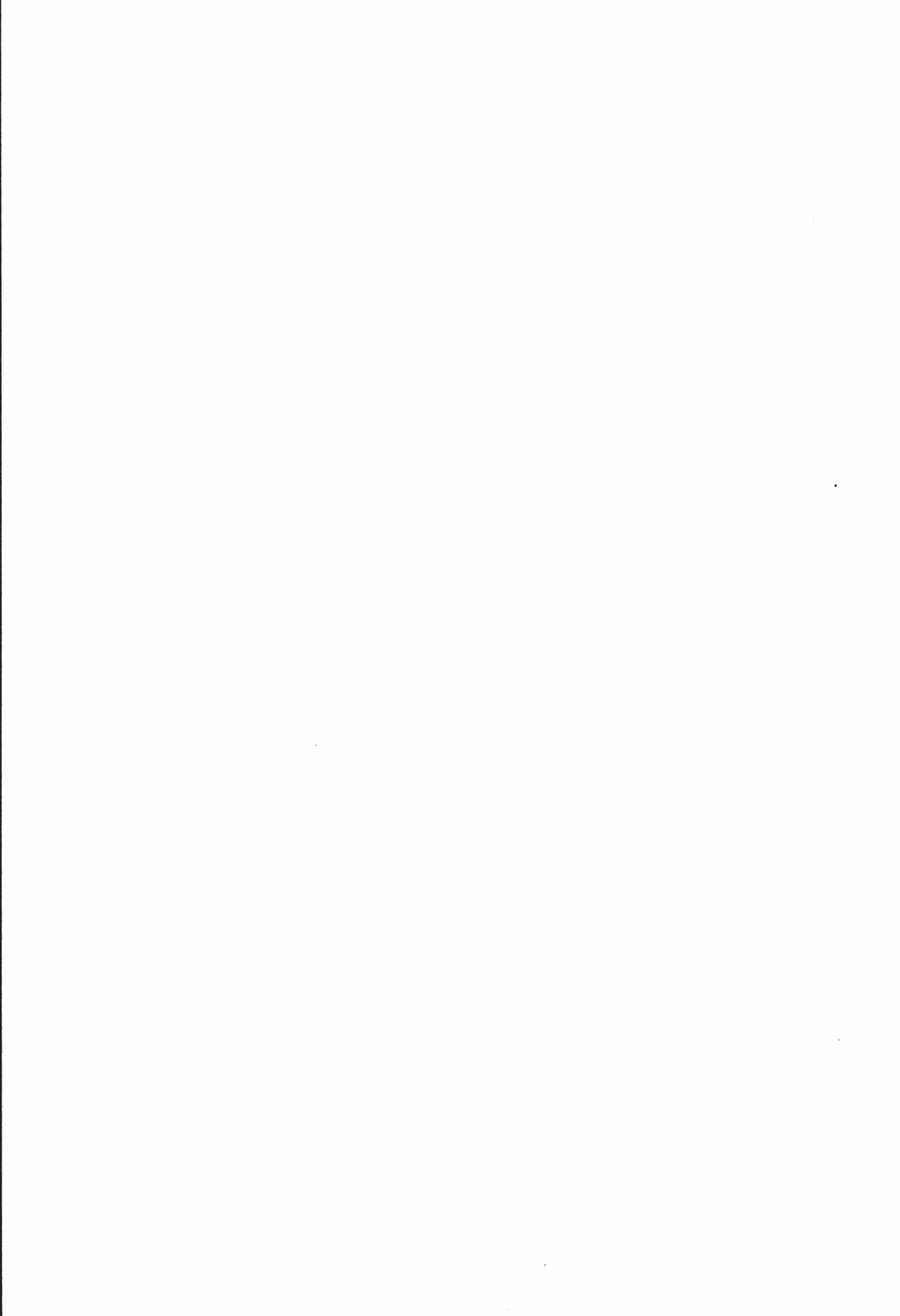
4/ Organismes fortement représentés

CRC : 13 stages dont
 7 longs (supérieurs à 12 jours)
 5 courts (de 1 jour : "jeu de go"
 à 4 jours : "négociation")

CPA : 7 stages longs (de 18 à 80 jours)

CEGOS : 6 stages dont 5 courts

IFG : 6 stages dont 4 longs (ICG)



Annexe VII

***Les réponses complètes
au questionnaire***

B1 Les stages et séminaires de formation

Nombre de séminaires et stages de formation suivis dans les dix dernières années :

moyenne : 5,5

Les facteurs qui ont limité votre participation (%) :

	0	1	2	3
manque de temps	12,2	15,9	24,7	47,1
coût élevé des offres proposées	61,4	26,1	9,5	3
le manque d'adéquation entre contenu des offres proposées et vos besoins	33,9	27,5	23,4	15,2
la crédibilité insuffisante des organismes d'offre	61	20	12,9	6,1

Horaires retenus ?

(réponses multiples possibles)

pendant les heures de travail : 94,8 %
en soirée : 13,4 %
pendant le week-end : 10,8 %
pendant les vacances : 0,9 %

Qui a payé votre dernière formation ?

Vous : 2,2 %
Entreprise : 97,8 %

Comment avez-vous été informé ? (en fonction de l'initiative de la formation)

	supérieur	entre collègues	autre collègue	camarade	média	mailing
politique générale	82,40 %	10,40 %	4,80 %	0%	8%	1,60 %
évolution	85,71 %	9,52 %	4,76 %	0%	0%	0%
vous	13,04 %	10,87 %	21,74 %	2,17 %	15,22 %	36,96 %
Toutes initiatives confondues	55,88 %	10,50 %	11,34 %	8 4 %	6,30 %	15,13 %

De qui venait l'initiative de cette formation ?

de la direction dans le cadre d'une politique générale de formation	: 52,5 %
de la direction dans le but de faire évoluer votre fonction	: 8,8 %
de votre propre fait	: 38,5 %

B2 Colloques, forums, tables rondes d'information

A combien de colloques avez-vous participé depuis un an ?

En moyenne, 1,7 par an

(chiffre peu significatif car certains organisent un grand nombre de colloques par an)

C Vos motivations pour une formation externe

Dans quelle mesure les motivations suivantes pourront-elles influencer sur vos prochaines décisions de formation à l'extérieur de l'entreprise ?

tableaux donnant la motivation par fonction occupée dans l'entreprise (PDG - directeur ou directeur adjoint - chef de service ou de projet - autre) et selon l'échelle :

- 0 : pas du tout**
- 1 : un peu**
- 2 : beaucoup**
- 3 : essentiellement**

1) Tester une formation

	0	1	2	3
PDG/DG	61,70 %	25,53 %	12,77 %	0,00 %
dir./dir.adj.	52,90 %	35,51 %	8,70 %	2,90 %
chef serv./proj.	47,83 %	41,30 %	8,70 %	2,17 %
autre	50,00 %	31,82 %	13,64 %	4,55 %
Toutes fonctions confondues	53,09 %	34,18 %	10,18 %	2,55 %

2) Accompagner ou préparer un changement de fonction

	0	1	2	3
PDG/DG	40,43 %	6,38 %	34,04 %	19,15 %
dir./dir.adj.	22,46 %	16,67 %	36,96 %	23,91 %
chef serv./proj.	6,52 %	6,52 %	43,48 %	43,48 %
autre	22,73 %	13,64 %	43,18 %	20,45 %
Toutes fonctions confondues	22,91 %	12,73 %	38,55 %	25,82 %

3) Acquérir une référence valorisante (diplôme, "award, prestige de l'institution formatrice)

à l'intérieur

	0	1	2	3
PDG/DG	85,11 %	10,64 %	4,26 %	0,00 %
dir./dir.adj.	61,59 %	25,36 %	8,70 %	4,35 %
chef serv./proj.	47,83 %	34,78 %	13,04 %	4,35 %
autre	63,64 %	25,00 %	9,09 %	2,27 %
Toutes fonctions confondues	63,64 %	24,36 %	8,73 %	3,27 %

à l'extérieur

	0	1	2	3
PDG/DG	65,96 %	19,15 %	10,64 %	4,26 %
dir./dir.adj.	54,35 %	26,81 %	13,77 %	5,07 %
chef serv./proj.	50,00 %	26,09 %	23,91 %	0,00 %
autre	52,27 %	25,00 %	9,09 %	13,64 %
Toutes fonctions confondues	55,27 %	25,09 %	14,18 %	5,45 %

4/ Approfondir un domaine pointu

	0	1	2	3
PDG/DG	31,91 %	19,15 %	29,79 %	19,15 %
dir./dir.adj.	23,91 %	23,19 %	29,71 %	23,19 %
chef serv./proj.	32,61 %	13,04 %	30,43 %	23,91 %
autre	27,27 %	22,73 %	18,18 %	31,82 %
Toutes fonctions confondues	27,27 %	20,73 %	28,00 %	24,00 %

5/ Rencontrer des spécialistes et tester leurs compétences, pour les utiliser plus tard

	0	1	2	3
PDG/DG	19,15 %	40,43 %	23,40 %	17,02 %
dir./dir.adj.	37,68 %	24,64 %	28,26 %	9,42 %
chef serv./proj.	39,13 %	28,26 %	26,09 %	6,52 %
autre	36,36 %	29,55 %	18,18 %	15,91 %
Toutes fonctions confondues	34,55 %	28,73 %	25,45 %	11,27 %

6/ Rafraîchir des connaissances ou mieux maîtriser un savoir-faire

	0	1	2	3
PDG/DG	10,64 %	29,79 %	44,68 %	14,89 %
dir./dir.adj.	12,32 %	28,26 %	39,13 %	20,29 %
chef serv./proj.	15,22 %	19,57 %	43,48 %	21,74 %
autre	15,91 %	25,00 %	43,18 %	15,91 %
Toutes fonctions confondues	13,09 %	26,55 %	41,45 %	18,91 %

7/ Connaître les préoccupations de vos homologues d'autres entreprises, et établir avec eux des échanges fructueux

	0	1	2	3
PDG/DG	19,15 %	23,40 %	34,04 %	23,40 %
dir./dir.adj.	15,22 %	25,36 %	40,58 %	18,84 %
chef serv./proj.	8,70 %	21,74 %	43,48 %	26,09 %
autre	11,36 %	25,00 %	47,73 %	15,91 %
Toutes fonctions confondues	14,18 %	24,36 %	41,09 %	20,36 %

8/ Pouvoir questionner des personnalités difficilement accessibles (patrons, dirigeants politiques)

	0	1	2	3
PDG/DG	44,68 %	29,79 %	19,15 %	6,38 %
dir./dir.adj.	38,41 %	31,16 %	22,46 %	7,97 %
chef serv./proj.	39,13 %	34,78 %	15,22 %	10,87 %
autre	38,64 %	34,09 %	15,91 %	11,36 %
Toutes fonctions confondues	39,64 %	32,00 %	19,64 %	8,73 %

9/ Vous intégrer dans un club où circule une information à caractère confidentiel

	0	1	2	3
PDG/DG	44,68 %	21,28 %	27,66 %	6,38 %
dir./dir.adj.	50,72 %	23,91 %	15,22 %	10,14 %
chef serv./proj.	45,65 %	36,96 %	10,87 %	6,52 %
autre	50,00 %	25,00 %	18,18 %	6,82 %
Toutes fonctions confondues	48,73 %	25,82 %	17,09 %	8,36 %

10/ Trouver une dimension critique, voire impertinente, que ne développe pas une formation intra-entreprise

	0	1	2	3
PDG/DG	57,45 %	23,40 %	14,89 %	4,26 %
dir./dir.adj.	39,86 %	24,64 %	28,99 %	6,52 %
chef serv./proj.	30,43 %	15,22 %	32,61 %	21,74 %
autre	47,73 %	29,55 %	15,91 %	6,82 %
Toutes fonctions confondues	42,55 %	23,64 %	25,09 %	8,73 %

11/ Vous faire rapidement une opinion sur un domaine neuf (technologie, méthode organisationnelle) en vue d'introduire une démarche innovante au sein de votre entreprise

	0	1	2	3
PDG/DG	8,51 %	17,02 %	40,43 %	34,04 %
dir./dir.adj.	8,70 %	16,67 %	43,48 %	31,16 %
chef serv./proj.	6,52 %	19,57 %	43,48 %	30,43 %
autre	18,18 %	34,09 %	36,36 %	11,36 %
Toutes fonctions confondues	9,82 %	20,00 %	41,82 %	28,36 %

D Votre intérêt pour la formation continue à l'Ecole Polytechnique

D1 Le contenu de la formation (toutes fonctions confondues)

1/ Apprentissages des langues

0	1	2	3
81%	9%	9%	1%

2/ Matières à contenu scientifique et technique

0	1	2	3
49,4 %	15,8 %	18,9 %	15,9 %

3/ Techniques financières

0	1	2	3
31,7 %	21,9 %	25 %	21,4 %

4/ Commerce et marketing

0	1	2	3
33,5 %	32,9 %	23,8 %	9,8 %

5/ Gestion des processus industriels

0	1	2	3
43,3 %	24,4 %	27,4 %	4,9 %

6/ Management de la technologie

0	1	2	3
34,1 %	18,9 %	23,8 %	23,2 %

7/ Logique du fonctionnement des organisations et de la vie des affaires

0	1	2	3
28 %	17,7 %	32,3 %	22 %

8/ Ressources humaines

0	1	2	3
32,9 %	21,4 %	26,8 %	18,9 %

9/ Stratégie

0	1	2	3
24,4 %	14 %	30,5 %	31,1 %

10/ Développement personnel

0	1	2	3
31,7 %	18,3 %	26,2 %	23,8 %

D2 le cadre

Ils sont	favorables	: 61,1%
	défavorables	: 8,3%
	indifférents	: 30,6%

à une formation qui suppose une vie collective

dans un lieu éloigné du lieu de travail.

Leur lieu de "villégiature" préféré

le campus de Palaiseau	: 24,7%
La Montagne Sainte Geneviève	: 50,2%
Un hôtel parisien	: 14,1%
Autres	: 25%

D3 Votre disponibilité

1/ Les créneaux horaires préférés

pendant les heures de travail	: 87%
en soirée	: 7%
pendant les week-end	: 4,3%
pendant les vacances	: 1,7%

2/ La forme d'enseignement souhaitée

a) une mise à jour approfondie des connaissances sur longue durée; de 12 à 30 jours non consécutifs	oui : 14,1 % non : 85,9 %
b) une mise à jour approfondie des connaissances sur longue durée; de 12 à 30 jours consécutifs	oui : 5,4 % non : 94,6 %
c) une synthèse de l'état de l'art, sur une durée moyenne de 3 fois un jour à 3 fois deux jours	oui : 70,5 % non : 29,5 %
d) une mise en perspective rapide du domaine et de son impact sur l'entreprise et la société (1 à 2 j.)	oui : 49 % non : 51 %

3/ Seriez-vous prêts à participer à une école d'été ?

oui :	35 %
non :	65 %

D4 Des formules mixtes

stage technique à l'étranger avec apprentissage
sur place du vocabulaire

oui : 28,7 %
non : 71,3 %

ouverture aux réalités internationales au cours
d'un voyage à l'étranger

oui : 49 %
non : 51 %

D5 L'animation et les méthodes pédagogiques

	0	1	2	3
Enseignant	26,3 %	29,3 %	30 %	14,4 %
Consultant	16,3 %	14,3 %	40,4 %	29 %
Industriel	14,3 %	7,3 %	32,4 %	46 %

Les méthodes pédagogiques les mieux adaptées

Moyens personnels : **13 %**
Conférence magistrale : **34 %**
Etudes de cas : **69 %**
Jeux, simulations : **37,7 %**

Ils trouvent l'idée d'une lettre faisant le point des thèmes abordés :

sans intérêt : 7,33%
intéressante : 75,33%
essentielle : 17,33%

